



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

BY LOCALS

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Alejandra Cristina Guerra Rico

Cartagena de Indias D.T y .C. noviembre de 2021



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Emprendimiento e Innovación

BY LOCALS

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Alejandra Cristina Guerra Rico

Bajo la dirección de:
Nelson Mora

Cartagena de Indias D.T y .C. noviembre de 202

Tabla de contenido

Preliminares.....	7
– Agradecimientos.....	8
– Declaración de originalidad y autonomía.....	9
– Declaración de exoneración de responsabilidad	10
– Lista de figuras	11
– Lista de tablas.....	13
– Anexos.....	15
– Resumen ejecutivo	16
– Palabras clave	16
– Abstract	16
– Keywords	2
1. Descripción general del proyecto.....	2
1.1. Antecedentes	2
1.1.1. Misión y visión.....	4
1.1.2. Metas y objetivos	5
1.1.3. Mercado objetivo.....	6

1.1.4.	Descripción de la industria o el sector	7
1.1.5.	Fortalezas y competencias básicas	11
1.1.6.	Licencias o permisos	18
1.1.7.	Forma jurídica	21
2.	Validación de la oportunidad	21
–	2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad	21
	2.2. Principales hallazgos o <i>insights</i>	25
	2.3. Perfil básico de los <i>early adopters</i>	26
3.	Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP)	30
	3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado	30
4.	Producto o Servicio	33
–	4.1. Especificaciones técnicas del producto	33
–	4.2. Características del producto	37
	4.3. Beneficios del producto	38
	4.4. Servicio posventa	38
5.	Plan de mercadeo	39
	5.1. Entorno económico del emprendimiento	39
	5.2. Tipo de clientes del producto	44
	5.3. Competencia	48

5.4. Análisis competitivo	49
5.5. Planeación estratégica.....	51
5.6. Estrategia de mercado.....	58
▪ 5.6.1. Estrategia de precio	58
5.6.2. Estrategia de distribución.....	61
5.6.3. Canales de distribución	61
5.6.4. Promoción	62
5.6.5. Publicidad	63
5.6.6. Presupuesto promocional	64
5.6.7. Pronóstico de ventas	65
6. Plan de operaciones.....	67
6.1. Producción	67
6.2. Localización.....	67
6.3. Costos	67
6.4. Entorno legal.....	68
6.5. Personal	69
6.5.1. Políticas de evaluación.....	72
6.6. Inventarios	73
6.7. Proveedores	73

7. Gestión y organización	74
8. Gastos de inicio y capitalización (si aplica).....	75
9. Plan financiero	76
10. Riesgos y supuestos críticos	81
10.1. Riesgos y supuestos	81
10.2. Estrategia de salida	83
11. Beneficios a la comunidad	83
11.1. Impacto en el desarrollo económico	83
11.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad	84
11.3. Desarrollo humano	84
Referencias bibliográficas	85
Anexos.....	87

Preliminares

– **Agradecimientos**

Este agradecimiento está dedicado a Dios por darme la oportunidad de cursar esta maestría en la Universidad del Rosario, a mis padres por apoyarme e impulsarme a cumplir mis sueños, a cada uno de los docentes que aportaron su grano de arena para este proyecto, sobretodo a mi tutor Nelson Mora.

Alejandra Guerra

– **Declaración de originalidad y autonomía**

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Alejandra Cristina Guerra Rico

A handwritten signature in black ink that reads "Alejandra Guerra R." The signature is written in a cursive, flowing style.

Firmado en Cartagena de Indias D.T y .C. noviembre de 2021

– **Declaración de exoneración de responsabilidad**

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor.
La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Alejandra Cristina Guerra Rico

A handwritten signature in black ink that reads "Alejandra Guerra R." The signature is written in a cursive style with a period at the end.

Firmado en Cartagena de Indias D.T y .C. noviembre de 2021

- Lista de figuras

Figura 1. <i>Mapa de Categoría</i>	10
Figura 2. <i>Servicios más valorados al momento de viajar</i>	12
Figura 3 <i>Curva de Valor By Locals</i>	13
Figura 4 <i>Canvas Propuesta de Valor Usuarios</i>	22
Figura 5 <i>Canva Propuesta de Valor Comercios</i>	23
Figura 6 <i>Mapa de empatía turistas</i>	29
Figura 7 <i>Mapa de empatía comercios</i>	29
Figura 8 <i>Borrador de la APP</i>	30
Figura 9 <i>Pantallas prototipo APP</i>	31
Figura 10 <i>Prototipo 1</i>	35
Figura 11 <i>Prototipo 2</i>	36
Figura 12 <i>Prototipo 3</i>	36
Figura 13 <i>Descripción del mercado</i>	40
Figura 14 <i>Formas de compra de los turistas</i>	42
Figura 15 <i>Espina de mercado</i>	45
Figura 16 <i>Hombre de Arena - Turistas</i>	46
Figura 17 <i>Hombre de arena - Comercios</i>	46
Figura 18 <i>Perfil de los comercios</i>	47
Figura 19 <i>Perfil de los turistas</i>	47
Figura 20 <i>Modelo de negocio - Usuario</i>	58

Figura 21 <i>Modelo de negocio - Comercios</i> _____	60
Figura 22 <i>Logo BY LOCALS</i> _____	64
Figura 23 <i>Pronóstico de ventas optimista</i> _____	66
Figura 24 <i>Pronóstico de ventas pesimista</i> _____	66
Figura 25 <i>Organigrama</i> _____	75

- Lista de tablas

Tabla 1 <i>Licencias y Permisos</i>	18
Tabla 2 <i>Perfil turistas</i>	26
Tabla 3 <i>Perfil Comercios</i>	27
Tabla 4 <i>Especificaciones técnicas - perfil turistas</i>	34
Tabla 5 <i>Especificaciones técnicas - perfil comercios</i>	35
Tabla 6 <i>Características del producto</i>	37
Tabla 7 <i>Barreras de entrada</i>	43
Tabla 8 <i>Análisis de competencia</i>	48
Tabla 9 <i>Matriz del perfil competitivo</i>	49
Tabla 10 <i>Estudio de competencia</i>	50
Tabla 11 <i>Matriz DOFA</i>	53
Tabla 12 <i>Medidas de éxito</i>	54
Tabla 13 <i>Cumplimiento de objetivos</i>	55
Tabla 14 <i>Estrategia de publicidad</i>	63
Tabla 15 <i>Presupuesto promocional</i>	65
Tabla 16 <i>Costos</i>	67
Tabla 17 <i>Requisitos legales</i>	68
Tabla 18 <i>Costos</i>	77
Tabla 19 <i>Gastos administrativos</i>	78
Tabla 20 <i>Gastos de ventas</i>	79
Tabla 21 <i>Activo no corriente</i>	79

Tabla 22 <i>Riesgos y supuestos</i>	81
--------------------------------------------	----

- **Anexos**

Anexo 1 <i>Validación con turistas</i>	87
Anexo 2 <i>Validación con comercios</i>	87

- Resumen ejecutivo

El turismo en Cartagena es una de las mayores fuentes de ingreso y empleo, cada año se ve un incremento de los visitantes y la demanda de servicios; sin embargo, la ciudad se enfrenta a la falta de control e informalidad de la prestación de dichos servicios, generando descontentos en los usuarios, cobros excesivos y estafas. Para esto se crea BY LOCALS, una aplicación que busca recoger en un solo lugar la oferta turística y gastronómica formal de la ciudad, para que los turistas tengan un amplio catálogo de donde escoger sus actividades por realizar, con precios justos, servicios de calidad y diferentes medios de pago. Por su parte los comercios, podrán ofrecer a través de este nuevo marketplace sus servicios en el mercado.

Esta aplicación funcionará como un puente entre estos dos usuarios, permitiéndoles realizar compras sin tener que salir de la aplicación (instant booking), inscribiendo variedad de métodos de pago, y recibiendo asesorías personalizadas 24/7 a través del chat. Los usuarios podrán suscribirse de forma gratuita y acceder a un plan prime, mientras que los comercios pagarán una suscripción trimestral y se cobrará el 15% por servicio contratado.

- Palabras clave

Turismo, Turistas, Aplicación, Emprendimiento, Marketplace

- Abstract

Tourism in Cartagena is one of the largest sources of income and employment, each year there is an increase in visitors and the demand for services; However, the city faces a lack of control and informality in the provision of these services, generating discontent among users,

excessive charges and scams. For this reason, BY LOCALS is designed, an application that seeks to collect in one place the tourist and formal gastronomic offer of the city, so that tourists have a wide catalog from which to choose their activities to carry out, with fair prices, quality services and different means of payment. On the other hand, businesses will be able to offer their services in the market through this new marketplace.

This application will function as a bridge between these two users, allowing them to make purchases without having to leave the application (instant booking), registering a variety of payment methods, and receiving personalized advice 24/7 through chat. Users will be able to subscribe for free and access a prime plan, while businesses will pay a quarterly subscription and 15% will be charged for the contracted service.

- Keywords

Tourism, Tourist, APP, Entrepreneurship, Marketplace

1. Descripción general del proyecto

1.1. Antecedentes

Cartagena de Indias es mundialmente conocida por ser una de las ciudades líderes en turismo de Latinoamérica; anualmente recibe millones de visitantes y sus cifras vienen cada vez en aumento. Según las estadísticas del Centro de Información Turística de Colombia CITUR (2021)

Desde el año 2016 se ha presentado un incremento de hasta un 12% anual en la llegada de pasajeros aéreos nacionales en vuelos regulares, recibiendo más de 2 millones 200 mil

pasajeros. Por su parte, referente a la llegada de pasajeros aéreos internacionales, en el año 2019 según esta misma entidad se recibieron más de 500 mil.

Esto como resultado de la apertura de mayores frecuencias aéreas internacionales y el trabajo de promoción de entidades como Corpoturismo y Procolombia.

Es así, como la llegada de este gran número de turistas ha traído grandes beneficios para la ciudad, siendo este sector el que genera más del 30% del empleo en Cartagena. Asimismo, según cifras del DANE:

El 70% del peso relativo del PIB de Bolívar es aportado por Cartagena, y de ese porcentaje el turismo simboliza el 4,4%, representado principalmente por la rama de hoteles, restaurantes, bares y similares. (CORPOTURISMO, 2019, párr. 1)

Sin embargo, nos enfrentamos a una problemática como lo es la falta de políticas y regulaciones para el sector turismo; traducido en una evidente falta de autoridad y permisividad en la oferta de actividades, servicios y/o productos.

La falta a su vez de vigilancia y control ha desatado un gran número de quejas por parte de turistas tanto nacionales como extranjeros, los cuales han sufrido cobros excesivos, estafas y abusos por parte de vendedores.

Por su parte, las empresas turísticas formales de la ciudad, las cuales cumplen con las regulaciones existentes, pagan impuestos y se esfuerzan por prestar servicios de talla internacional, se están viendo afectadas por la informalidad de la prestación de dichos servicios y la competencia desleal.

Estas empresas se enfrentan con un mercado que está siendo saturado por vendedores informales ambulantes, de empresas que en su gran mayoría no están registradas y no brindan ningún tipo de garantía al turista.

A su vez, esta informalidad ha generado que no exista un control en los precios que se cobran por los servicios o productos, creando dos extremos que afectan tanto al turista como a la oferta formal: precios por debajo del precio normal solo por generar una venta, o precios muy por encima del valor real.

Es por esto que nace la idea de BY LOCALS, una aplicación que recogerá en un solo lugar la oferta turística y gastronómica formal de la ciudad, para que los turistas puedan vivir la experiencia que tanto estaban esperando, teniendo claridad de la oferta, el tipo de servicios y los precios promedios que pueden encontrar en la ciudad. Asimismo, se busca generar confianza a través de filtros para poder inscribir a las empresas prestadoras de servicios, y los usuarios puedan dejar reviews reales para que otros puedan conocer con veracidad la calificación de dichas actividades.

Las empresas por su parte se encontrarán en un marketplace competitivo, podrán tener un nuevo canal a través del cual puedan dar a conocer sus servicios y adquirir nuevos clientes; en la APP podrán ver cuántas personas han visitado su página, responder preguntas y recibir reservas.

1.1.1. Misión y visión

Misión

BY LOCALS tiene como misión recoger en un solo lugar la oferta turística legal y segura de nuestra ciudad, lo cual ayudará a disminuir la competencia desleal, la falta de regulación y control del sector turístico, que conlleva a estafas y servicios de baja calidad. Los usuarios podrán tener acceso a información real, compras seguras, asesores 24/7, reviews de otros usuarios y mapas interactivos. Es una tarea muy apasionante porque quiero que los turistas se lleven la mejor imagen y experiencia de mi ciudad, y que con esto atraigan nuevos turistas y crezca este sector que emplea a tantas personas.

Visión

Con BY LOCALS buscamos reducir la informalidad, falta de información y estafas en el sector turístico por medio de la recopilación de una oferta formal, de alta calidad y transacciones seguras. Gracias a la tecnología y a un equipo de profesionales altamente calificados, conseguiremos un sector consolidado que genere confianza y satisfacción a todos los turistas.

1.1.2. Metas y objetivos**Metas**

- Reducir la informalidad en el sector turístico
- Incrementar las ventas de las empresas suscritas a la aplicación
- Influenciar al gobierno distrital a trabajar por la regulación del turismo en la ciudad
- Alcanzar altos niveles de satisfacción en más del 90% de los servicios prestados a los turistas
- Suscribir a más del 80% de la oferta turística de la ciudad
- Que la aplicación sea un referente en muchos países
- Expandirnos a las principales ciudades turísticas de Colombia
- Conseguir patrocinios de grandes cadenas hoteleras o prestadoras de servicios turísticos

Objetivos**Objetivos de negocio**

- Elaborar y ejecutar un plan de inversión

- Diseñar estrategias de alcance para llegar a nuevos comercios y lograr su suscripción

Objetivos de venta

- Mejorar el margen de beneficios para las empresas suscritas a la aplicación y para BY LOCALS
- Diseñar estrategias para brindar una atención rápida y personalizada al cliente
- Hacer seguimiento de los servicios contratados por cada uno de los clientes para asegurarnos de que son prestados de acuerdo a lo establecido

Objetivos de relacionamiento

- Crear relaciones con entidades gubernamentales que permitan hacer parte de mesas de trabajo para mejorar las condiciones turísticas de la ciudad
- Visitar las principales ciudades turísticas del país para ir creando relaciones comerciales que permitan el ingreso de BY LOCALS a estas mismas
- Hacer visitas periódicas a los comercios para asegurarnos de la calidad de los servicios

1.1.3. Mercado objetivo

Esta aplicación estará destinada a los turistas nacionales y extranjeros, principalmente de países como Estados Unidos, Argentina, Brasil, Perú, Canadá, Francia, Alemania y Holanda, al ser estos la mayoría de visitantes que recibe La Heroica (*Los números del turismo en Cartagena | Donde.co*, 2020). De estos, apuntaremos a aquellos turistas que busquen soluciones tecnológicas para tomar decisiones, que realicen la compra de sus actividades y hoteles por su propia cuenta y que busquen servicios de calidad; sin importar el género ni la edad.

Nos enfrentamos a un mercado en una ciudad que recibió en el 2019 más de 2 millones 700 mil visitantes tanto nacionales como extranjeros, de los cuales según las estadísticas del DANE gastan en promedio \$500.000 COP en recreación (DANE, 2020).

En nuestro primer año, buscamos trabajar con el 5% de esos turistas, teniendo alrededor de 137.500 usuarios, y prestando alrededor de 300.000 servicios (teniendo en cuenta que los turistas visitan la ciudad en grupos de mínimo 2 personas). Esta cifra es calculada teniendo en cuenta el análisis financiero y la estimación mínima de ventas que se debe tener para que el negocio sea rentable.

A su vez, según las estadísticas de CITUR, existen cerca de 5.010 prestadores de servicios turísticos activos en el RNT, de los cuales aspiramos a trabajar en el primer año con el 10%, es decir, 501 comercios (MinCIT, 2021). Este porcentaje se basa en una estimación pesimista de la participación que apuntamos a tener en el mercado de los prestadores de servicios.

1.1.4. Descripción de la industria o el sector

El turismo es una actividad que mueve masas a nivel mundial, y es una de las principales fuentes de ingresos de muchos países. Según la Organización Mundial del Turismo (Organización Mundial de Turismo, 2019)

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros (que pueden ser o bien turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico. Hoy en día, el volumen de negocio del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos

alimentarios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos.

El caso de Cartagena no es la excepción, el segundo destino más visitado en nuestro país después de la capital, Bogotá. Este es reconocido por su variedad de actividades, ya que ofrece turismo rural, de sol y playa, religioso, de aventura, de salud, cultural y de negocios.

BY LOCALS entrará a competir en un mercado en donde de acuerdo a Corpoturismo se reciben alrededor de 2 millones 700 mil turistas, los cuales están gastando en promedio \$120 dólares por día (sin incluir tiquetes o cualquier otro gasto de viaje), con un promedio de viaje de 4,2 días. Adicionalmente, encontramos que los establecimientos de alimentos representan un 7,5% en el aporte en la generación de empleo en el sector, mientras que las agencias operadoras un 7,3%. (CORPOTURISMO, 2019)

Para el año 2020 estaba proyectado según el Ministerio de Industria y Turismo que el sector le aportara \$37,3 billones a la economía del país (Medellín, 2021), sin embargo con la llegada del Covid-19 esta cifra no se alcanzó.

Según explicó el anterior presidente de Corpoturismo, Irvin Pérez, del mes de marzo a mayo más del 96% de los establecimientos del sector cerraron, siguiendo las restricciones establecidas por el Gobierno Nacional (Medellín, 2021).

El presidente ejecutivo de Corpoturismo afirma que la reactivación del sector será inicialmente de manera local, luego a nivel doméstico casi que, apuntándole al regional,

pensando en las personas que se movilizarán por tierra antes de que se reactiven los vuelos; y por último, el mercado internacional teniendo en cuenta la situación de las aerolíneas.

La apertura gradual del sector que se ha venido desarrollando desde mediados de septiembre del 2020, ha demostrado que la ciudad de Cartagena sigue siendo uno de los primeros destinos en la mente de los turistas nacionales e internacionales. Nos encontramos en un momento clave para el lanzamiento de nuestra APP debido a que el sector se está activando notablemente después del confinamiento por el COVID-19, es así como vemos grandes resultados como el publicado por el DANE de un aumento de 1.049% en los ingresos de las agencias de viajes en relación al año pasado (DANE, 2020).

De acuerdo a lo expresado por el presidente de la Corporación de Turismo, esta reactivación viene acompañada de grandes retos, ya que los turistas serán más exigentes en términos de satisfacción, calidad y bio-seguridad de la actividad turística, pero sobre todo en sus derechos como consumidor (Medellín, 2021).

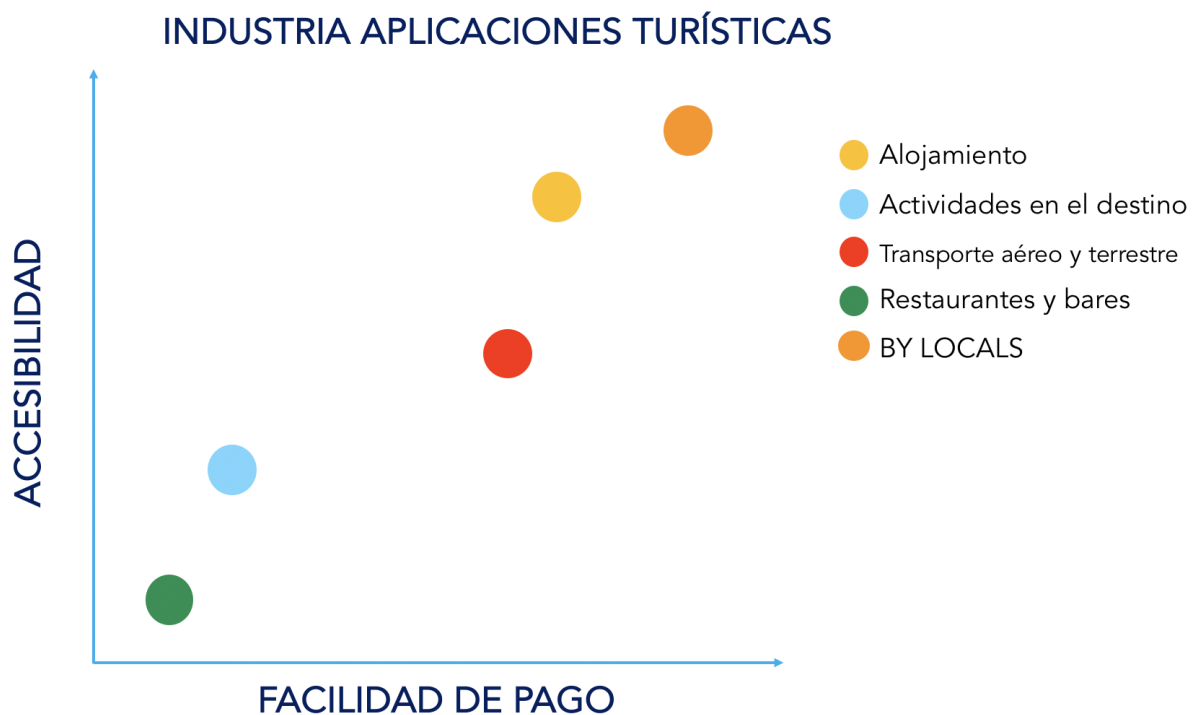
Cabe resaltar también que una de las tendencias a las que el sector se enfrenta es la implementación de nuevas tecnologías de pago como el código QR y los pagos sin contacto. De acuerdo al último informe de REDEBAN estos tienen una participación mayor al 50% de las compras (Valora Analitik, 2021)

Así mismo, la consolidación de los canales de venta no presente continúa destacándose con un crecimiento del 30%. Cabe apuntar que, para enero de 2019, en promedio, una de cada diez transacciones se realizaba por internet, actualmente, se calcula que 2,8 de cada

diez transacciones se realiza por este canal, comportamiento que ha cambiado gracias a la generación de confianza en los consumidores.

BY LOCALS estará compitiendo en la industria de soluciones tecnológicas dentro del sector turismo, en donde dos de los atributos que más buscan los turistas es la facilidad de pago y accesibilidad.

Figura 1. *Mapa de Categoría*



Fuente: elaboración propia

Dentro de este segmento encontraremos las páginas web y aplicaciones de alojamientos, actividades, transporte aéreo y terrestre, restaurantes y bares, y por último BY LOCALS.

Esta aplicación logrará diferenciarse de los otros competidores en el mercado por medio de una plataforma accesible, fácil de manejar y con gran variedad de opciones de pago para los usuarios. Además, contará con asesores que estarán disponibles para atender las dudas de cada uno de los usuarios, siendo ese aliado principal en su viaje a la ciudad de Cartagena.

1.1.5. Fortalezas y competencias básicas

Como se ha mencionado anteriormente, BY LOCALS se desarrollará dentro de un sector de crecimiento exponencial; según las cifras compartidas por CITUR, hoy Cartagena es la tercera ciudad de Colombia que moviliza más pasajeros. En 2010 Cartagena solo se conectaba con Panamá y Miami a través de Avianca y Copa Airlines, mientras que, hacia inicios de 2019, antes del confinamiento por el Covid-19, llegó a tener una conectividad directa a 11 destinos con 12 aerolíneas y alrededor de 85 frecuencias internacionales por semana. (Revista Semana, 2019)

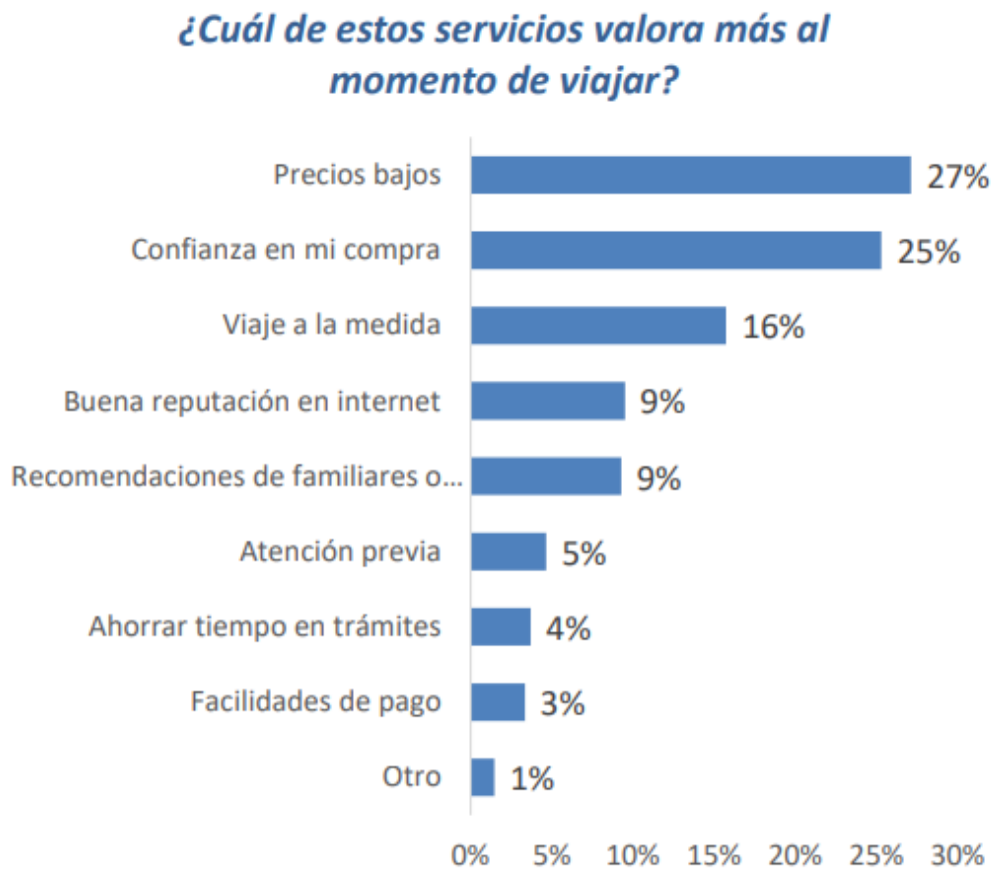
Con la llegada de la pandemia en el año 2020, el crecimiento sostenido que se mantenía de llegada de visitantes extranjeros desde el 2016 se vio gravemente afectado, disminuyendo su llegada en un 69% según un estudio realizado por ANATO. (El Universal, 2021)

Sin embargo, de acuerdo a las cifras publicadas por la Aerocivil, a julio del presente año, el Aeropuerto Internacional Rafael Núñez de Cartagena había acumulado el movimiento de 2.248.938 pasajeros, alcanzando por poco la cifra del número de pasajeros movilizados en el año 2019 (alrededor de 2.700.000). (El Universal, 2021)

Lo anterior demuestra que Cartagena sigue siendo uno de los destinos preferidos a nivel nacional e internacional para visitar, por lo que encontramos una oportunidad para nuestro lanzamiento.

De acuerdo a una encuesta realizada por ANATO en febrero del presente año a 1.723 personas, los turistas al momento de viajar están buscando precios bajos, confianza en la compra, viajes a la medida, buena reputación en internet, recomendaciones de familiares o amigos, atención previa, ahorro de tiempo en trámites y facilidad de pago, con los porcentajes que encontramos en la gráfica siguiente.

Figura 2. *Servicios más valorados al momento de viajar*

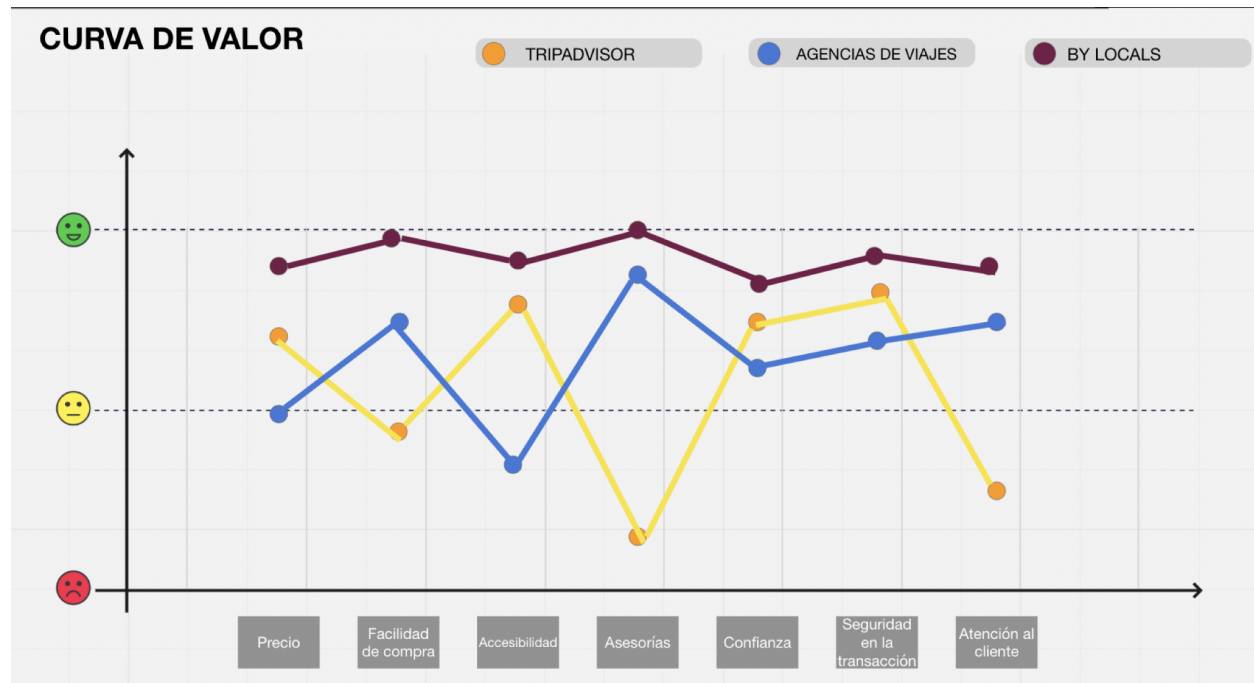


Fuente: (Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo, 2021)

Con BY LOCALS se espera alcanzar por lo menos el 5% de los turistas que visitan Cartagena (en el año 1), ya que se busca satisfacer las necesidades que más valoran los turistas: confianza en la compra, viaje a la medida y facilidades de pago.

La siguiente curva de valor demuestra cómo esta aplicación se diferenciará de soluciones existentes como lo son TripAdvisor y las agencias de viajes.

Figura 3 *Curva de Valor By Locals*



Fuente: elaboración propia

En el eje horizontal encontramos los factores competitivos en el mercado, basados en los resultados obtenidos en la encuesta de la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo ANATO; por otro lado, en el eje vertical, la calificación que consideramos reciben cada una de los actores evaluados (TripAdvisor, Agencias de viajes y BY LOCALS) en dichos factores competitivos.

En el factor *precio* hacemos referencia no a un precio bajo sino a la relación entre el precio real del producto y el precio ofrecido por la entidad; en el caso de TripAdvisor, los turistas podrán encontrar diferentes opciones para realizar la actividad de interés, pero los precios

publicados en su gran mayoría están muy por encima del precio promedio. Por su parte, las agencias de viajes ofrecen precios más elevados ya que incurren en gastos adicionales como lo son los salarios de los asesores, comisiones, arriendos de oficinas, entre otros.

Con BY LOCALS se busca ofrecer, después de hacer un análisis de los precios de todos los segmentos que se ofrecerán, precios estándares que no estén ni muy por encima ni muy por debajo de la realidad. La estrategia de precios está basada en conseguir con los comercios el precio neto más bajo posible, y así poder brindar un precio estándar a los turistas.

Por su parte, con *facilidad de compra* se hace referencia a que para el usuario sea sencillo navegar dentro de la aplicación y escoger las actividades a realizar, que siempre esté disponible y que existan diferentes métodos de pago para la compra. En este caso a TripAdvisor se le asigna la calificación más baja porque no ofrece diferentes opciones de pago a sus usuarios, y limita por ejemplo, a aquellos que no cuentan con tarjetas de crédito para el pago.

En el caso de las agencias de viajes, se le asigna una calificación media ya que le permite al usuario tener diferentes opciones de pago como efectivo o tarjeta, e incluso diferir sus pagos en cuotas. Por su parte BY LOCALS, le permitirá al usuario hacer las compras directamente dentro de la aplicación y pagarlas con cualquier método, ya sea efectivo, transferencias bancarias, tarjetas débito o crédito, e incluso en puntos como baloto y efecty.

Desde el punto de vista de la *accesibilidad*, se hace referencia a la facilidad de navegación por medio de la plataforma, recibir información o comunicarse con asesores.

A las agencias de viajes se les asigna la calificación más baja debido a que la mayoría de ellas no cuentan con plataformas o soluciones tecnológicas a las cuales los usuarios puedan acceder. Por el lado de TripAdvisor, se le asigna una calificación media ya que a pesar de que brinda variedad de opciones en el destino, la información no es completa y es muy difícil

comunicarse con asesores que solucionen las dudas de los turistas. BY LOCALS busca obtener la ventaja al ser una aplicación diseñada de una forma sencilla que cualquier persona la pueda manejar, y brinda además la posibilidad de acceder a un chat donde el usuario se podrá contactar de manera rápida con un asesor para aclarar cualquier tipo de inquietud que este tenga.

Pasando al factor *asesorías*, la calificación más baja se le otorga a TripAdvisor debido a que, a pesar de que su modelo está basado en opiniones de otros viajeros que le ayudarán al usuario a tomar decisiones con respecto a su viaje, no cuenta con asesores que le brinden información a los turistas sobre inquietudes que quieran resolver. Las agencias de viajes por su parte, tienen una ventaja sobre las aplicaciones ya que brindan asesorías personalizadas a los viajeros respecto a los destinos e inquietudes que tengan; sin embargo, la mayoría de ellas ofrecen tours pre establecidos y hay poca personalización.

Con BY LOCALS se busca atender al cliente de manera personalizada y brindar experiencias de acuerdo al tipo de plan que el usuario esté buscando, además de contar con asesorías personalizadas por chat o llamada 24/7.

En el sector turismo en la ciudad uno de los mayores factores que valoran los turistas es la *confianza*; refiriéndose esta a la tranquilidad y seguridad que brinda la entidad por su trayectoria, calidad, servicios prestados, comentarios de otros turistas, entre otros.

A pesar de que todos los actores evaluados tienen un alto grado de confianza, se le otorga la calificación más baja a las agencias de viajes porque la mayoría de ellas no son operadoras directas de los tours que ofrecen y al encontrarse la mayoría fuera de la ciudad de Cartagena no tienen como garantizar que el servicio se preste correctamente. En el caso de TripAdvisor, su renombre genera confianza en los turistas pero, sobre todo el turista nacional, no confía en realizar transacciones por medio de esta plataforma.

BY LOCALS busca poder ofrecer una oferta turística y gastronómica legal y segura, que genere confianza en los usuarios gracias a la capacidad de respuesta y la personalización de sus experiencias.

Por otra parte, la *seguridad en la transacción* hace referencia a que las compras sean seguras, se garantice el servicio que se contrata y que los documentos o tarjetas no sean clonados o utilizados para otras transacciones. En este caso se le asigna a las agencias de viajes la calificación más baja, teniendo en cuenta que existen agencias, sobretodo en la ciudad de Cartagena, que son fachadas para que delincuentes comentan robos y estafas, generando desconfianza a los turistas al momento de hacer compras no presentes o dar anticipos para garantizar la adquisición de un servicio.

TripAdvisor por su parte, brinda a sus usuarios la posibilidad de realizar compras por un portal de pagos seguros; de la misma forma como BY LOCALS garantizará la veracidad y transparencia en su botón de pagos.

Por último, nos encontramos con la *atención al cliente*, haciendo referencia a la posibilidad de ser atendido ante cualquier situación y que la empresa tenga la capacidad de reacción ante una necesidad del usuario. En este caso, a TripAdvisor se le otorga la calificación más baja porque en su modelo de negocio no está la asesoría a los usuarios; cuentan con la posibilidad de enviar un correo electrónico pero el tiempo de respuesta es muy alto. Las agencias de viajes por su lado, son más amplias en este sentido porque cuentan con asesores que atienden las dudas de los usuarios al momento de la compra.

Con BY LOCALS entonces, se buscará acompañar al cliente desde el momento de la compra, se tendrá habilitado un chat donde el turista podrá contactar al comercio y aclarar las

dudas que tenga, se contará con asesorías técnicas de la aplicación y guías que podrán contratar para su recorrido en la ciudad.

De este proyecto podemos resaltar que sus mayores fortalezas competitivas serán:

- Atención personalizada: para los turistas es muy importante que se les brinde una información clara y se sientan acompañados al momento de realizar su compra. De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta de tendencias del viajero 2021 de ANATO (Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo, 2021) el 16% de los encuestados buscaban viajes a la medida y un 5% atención previa. Es por esto que BY LOCALS en su oferta de valor busca ofrecer tanto al usuario como al comercio un chat habilitado las 24 horas para aclarar cualquier tipo de duda que le surja en el transcurso de las transacciones o visitas en la aplicación.

- Medios de pago: BY LOCALS ofrecerá a sus usuarios gran variedad de opciones de pago, con el fin de que sea más fácil para ellos la realización de los pagos a diferencia de otras plataformas que únicamente reciben pagos con tarjetas. Es así como el turista podrá hacer su compra con tarjeta débito o crédito, efectivo, transferencia a diferentes bancos, NEQUI, PAYPAL, e incluso pagar en efectivo en puntos de venta Baloto, Efecty o SuperGiros.

- Mapa interactivo: con el fin de brindar un servicio completo, BY LOCALS ofrecerá la opción de geolocalización por medio de su mapa interactivo. Este mapa le permitirá al usuario conocer su ubicación actual, determinar la distancia entre los destinos y moverse dentro del mapa ampliando información sobre los sitios de interés que aparezcan.

- Instant booking: BY LOCALS permitirá a los usuarios realizar reservas dentro de la misma aplicación, por medio de un proceso de check out que conectará al usuario con el comercio dentro de la APP; al tener enlazado el medio de pago BY LOCALS realiza el cobro del monto y genera un código de reserva junto con un código QR que utilizará el turistas para hacerla efectiva. Este concepto es una de sus mayores ventajas competitivas ya que de esta forma se asegura que los clientes no abandonen la aplicación al redireccionarlo a otro sitio, sino que todo el proceso de reserva y compra se realiza in situ.

1.1.6. Licencias o permisos

BY LOCALS al ser un marketplace en donde no se tendrá un contacto físico entre el comprador y el vendedor, deberá cumplir con requisitos como:

Tabla 1 *Licencias y Permisos*

REQUISITO	DESCRIPCIÓN	¿CÓMO LO OBTENEMOS?
Permisos y condiciones de uso	El usuario debe otorgarnos el permiso de acceder a los contactos de su teléfono móvil y ceder datos	Al momento de descargar la APP y crear el usuario el usuario acepta las condiciones de uso
Permiso para realizar pagos	La aplicación tiene acceso a la información de la tarjeta débito o crédito, cuenta	Al momento de inscribir el método de pago el usuario acepta que BY LOCALS

	PAYPAL, o cuenta bancaria inscrita como método de pago	debite la totalidad o el porcentaje representado en la compra
Permiso para recibir pagos	Los comercios otorgan a la aplicación la posibilidad de recibir pagos a nombre de ellos	Por medio de un contrato que se firmará al momento de hacer el acuerdo comercial
Permiso para retener comisión	La aplicación retendrá un 15% de comisión al comercio por cada compra que se realice a través de ella	Por medio de un contrato que se firmará al momento de hacer el acuerdo comercial
Derechos propios	Protección del contenido y diseño de la aplicación para evitar copias o plagio de la información	En la creación de la empresa se especificará que el contenido será de uso exclusivo de BY LOCALS. Se hará un contrato y acuerdo de confidencialidad con la empresa desarrolladora de la misma para evitar copias
Privacidad y geolocalización	La aplicación tendrá la opción de geolocalización en el mapa	El usuario acepta las condiciones de uso al

	<p>interactivo; el usuario podrá configurar si desea mantener la geolocalización activada todo el tiempo, al usar la APP o cuando le otorgue el permiso en un momento determinado</p>	<p>momento de crear su cuenta. Puede cambiar esta configuración en la opción de privacidad de su dispositivo móvil</p>
Publicidad	<p>Una de las formas de monetizar dentro de la aplicación será la publicidad. El usuario debe estar informado de qué contenido es publicidad y cuál es orgánico</p>	<p>Se mostrará en la parte superior derecha del ícono del comercio la palabra “anuncio”</p>
Licencias de Google Play y AppStore	<p>Toda aplicación debe cumplir con los requisitos de las licencias de las plataformas de descargas</p>	<p>La aplicación y el cliente trabajan juntos para reunir la información y el cliente de Google Play / AppStore la pasa al servidor (Developers, 2021)</p>

1.1.7. Forma jurídica

BY LOCALS será constituida legalmente como una Sociedad por Acciones Simplificadas SAS, debido a todos los beneficios que ésta ofrece, tales como la posibilidad de tener estatutos flexibles, la creación mediante documento privado, responsabilidad limitada de los socios, flexibilidad en la composición accionaria, entre otros. (Cardona & Consultores, 2021)

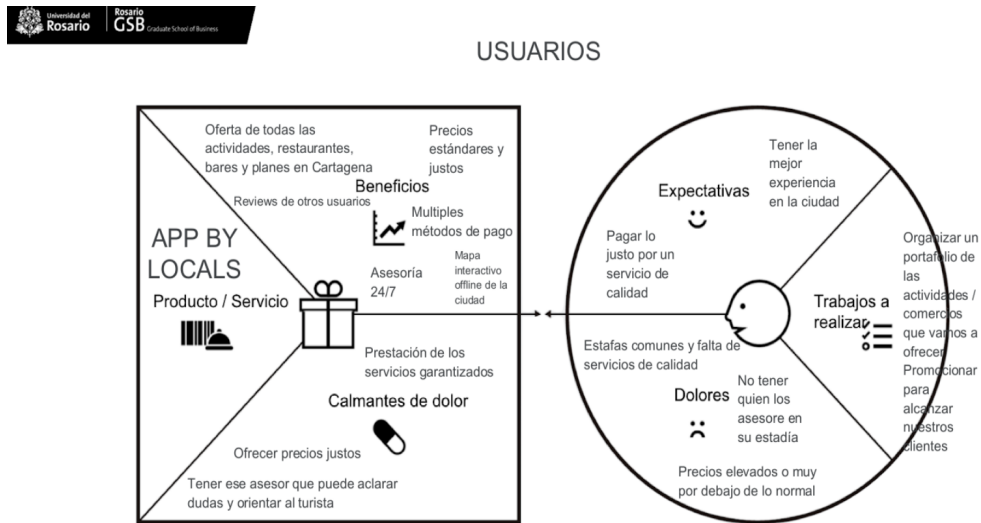
2. Validación de la oportunidad

- 2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad

Al contar con más de cinco años de experiencia en el sector turismo de la ciudad de Cartagena, se ha podido identificar diferentes problemáticas, dentro de las cuales se encuentra la informalidad en la prestación de servicios turísticos, la cual afecta tanto a los turistas como a los comercios.

Desde el lado de los turistas, llegan con grandes expectativas a la ciudad buscando pagar lo justo por un servicio de calidad y tener la mejor experiencia; sin embargo, así como muestra la tabla siguiente, se enfrentan a estafas, precios elevados o muy por debajo de lo normal, y falta de información. Es por esto que se desarrolló como solución BY LOCALS, una aplicación que permitirá al usuario acceder a la oferta legal de actividades, restaurantes y planes en Cartagena, ofreciendo precios estándares y justos, reviews de otros usuarios, múltiples métodos de pago, asesorías 24/7 y un mapa interactivo offline de la ciudad.

Figura 4 *Canvas Propuesta de Valor Usuarios*



Fuente: elaboración propia (2021)

Para la validación de la oportunidad en ese caso, se entrevistaron a 112 turistas tanto nacionales como extranjeros de 21 a 58 años, los cuales, dentro de una entrevista verbal no estructurada, relataron sus experiencias previas y actuales en la ciudad, resaltando que en la mayoría de ocasiones sentían temor al momento de contratar servicios al desconocer la procedencia de la empresa o la persona que se los ofrecía. Al mismo tiempo, indicaron que la mayoría de veces buscan referencias de algún amigo o familiar que haya tenido una experiencia previa positiva para tomar decisiones con respecto a las actividades a realizar y empresas a contratar.

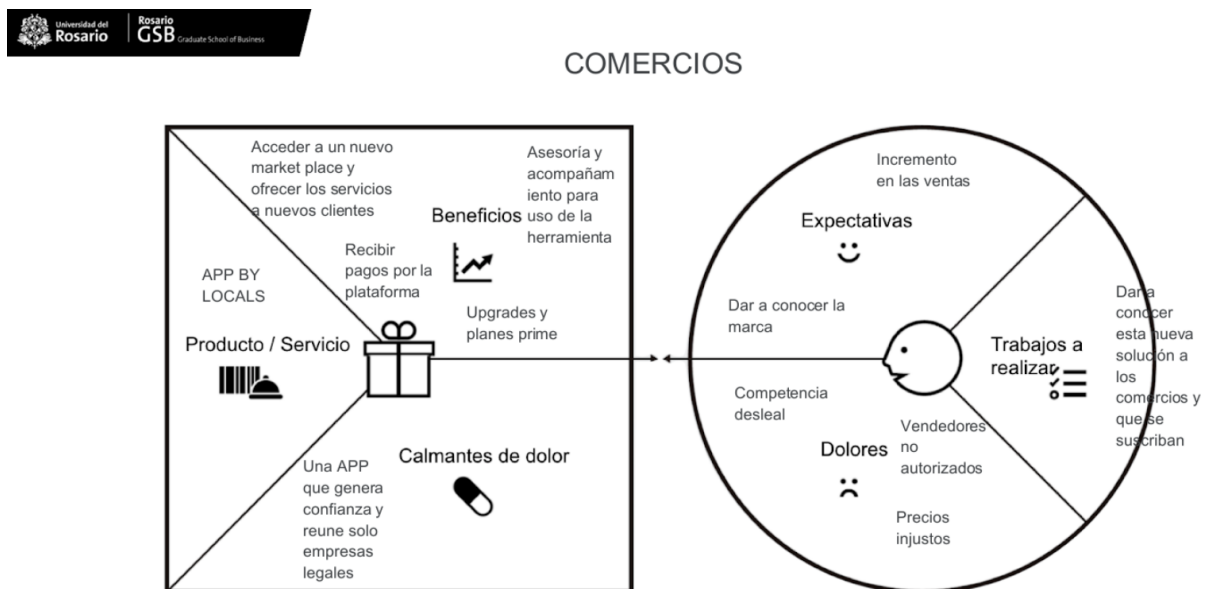
Como se observa en la imagen, los turistas (usuarios) al llegar a Cartagena esperan tener la mejor experiencia de la ciudad y pagar lo justo por servicios de calidad. A pesar de esto, se encuentran con precios elevados o muy por debajo del precio normal, enfrentándose a estafas y/o

servicios de baja calidad; esto ocasionado muchas veces por no tener una persona que los guíe o asesore al momento de escoger en quién depositar su dinero y confianza.

Con el fin de aliviar este dolor que sufren los visitantes, se presenta BY LOCALS. Una solución tecnológica por medio de una aplicación que prestará servicios garantizados, con precios justos y asesores que pueden aclarar dudas y orientar al turista; con los beneficios mencionados en la imagen.

Desde el punto de vista de los comercios, éstos buscan dar a conocer su marca e incrementar sus ventas después de enfrentar casi un año completo sin ingresos; sin embargo, se enfrentan como plasmamos en el siguiente canvas, con una competencia desleal con precios injustos y vendedores no autorizados.

Figura 5 *Canva Propuesta de Valor Comercios*



Fuente: elaboración propia

Es por esto que se decidió que los comercios serían el más grande aliado para generar confianza en los turistas y brindarles la experiencia que buscan; por lo cual se diseñó una aplicación pensada para que los comercios (todas aquellas empresas formales prestadoras de servicios turísticos en la ciudad) puedan acceder a un nuevo marketplace y ofrecer sus servicios a nuevos clientes, brindándoles beneficios como asesorías y acompañamiento para el uso de la herramienta, recibir pagos por medio de la plataforma y acceder a planes prime donde pueden pautar.

En este caso, para validar esta posible solución se realizaron 28 entrevistas a empresas prestadoras de servicios turísticos en la ciudad de Cartagena, las cuales se visitaron en sus puntos de trabajo y contaron su experiencia de cómo ha evolucionado el turismo a lo largo de los años, sobretodo como han surgido muchas agencias y vendedores en las calles que hace que la venta de tours y actividades se vean reducidas.

Durante estas entrevistas, los comercios demostraron su preocupación por el aumento de la competencia desleal y el gran número de vendedores que otras agencias han sacado a las calles a vender. Afirman que esta forma de venta acapara gran número de turistas y reducen el número de visitas a los puntos de venta físicos y que han optado por herramientas digitales como las redes sociales para acceder a nuevos turistas.

De esta forma, los comercios han decidido pautar en redes sociales y contratar “influencers” que recomienden y aumenten los seguidores y alcance de sus perfiles. Es así, como BY LOCALS toma un papel importante y se ofrece como una alternativa para que los comercios ofrezcan sus servicios en este Marketplace.

2.2. Principales hallazgos o *insights*

A través de las entrevistas realizadas a los turistas encontramos que:

- El 18% de los turistas compraron su viaje por medio de una agencia de viajes online, el 29% a través de una agencia de viajes tradicional y el 53% por sus propios medios.
- El 33% de los encuestados están buscando precios bajos, el 29% valoran que sea una empresa de confianza, y el 18% busca que las actividades o tours sean personalizados.
- El 30% de los turistas encuestados viajaban en familia con niños, el 29% en pareja, el 17% familias sin niños y el resto viajaban solos o con amigos.
- El 76% viajaban por vacaciones.

A nivel general encontramos que los turistas se enfrentan a una oferta muy grande de la que no saben distinguir cuáles son empresas legales, cuáles les prestaran el servicio prometido y cuáles son los filtros que deberían utilizar para decidir y evitar caer en engaños y estafas.

Describen la ciudad de Cartagena como muy hermosa y una buena experiencia en general, pero les molesta la falta de control de las autoridades, sobre todo en el exceso de vendedores en las calles, ya sea ofreciendo tours o artículos como ropa, sombreros o souvenirs en general.

Por otra parte, con los comercios se entrevistaron 9 agencias de viajes, 2 restaurantes, 1 hotel, 2 agencias operadoras de chivas rumberas, 10 agencias operadoras de tours y 4 agencias de chárter náutico.

Dentro del trabajo de campo que realizamos encontramos que la mayoría de agencias operadoras y de viajes son microempresas, todas afirman haber tenido un incremento acelerado en

las ventas en el segundo semestre de este año, por la gran cantidad de visitantes que la ciudad está recibiendo.

Sin embargo, mencionan que existe una gran cantidad de vendedores en las calles o “impulsadores” que captan gran cantidad de clientes e impiden que muchos de ellos lleguen a sus oficinas. En este caso mencionan que hay competencia desleal en precios, ya que al vender en la calle y no tener oficinas no tienen los mismos costos que las agencias y pueden establecer precios a los tours más baratos.

Asimismo, destacan un incremento de vendedores y agencias de personas de nacionalidad Venezolana, los cuales han ingresado al sector turístico a, como algunos de los entrevistados mencionan, quitar el trabajo de los locales.

2.3. Perfil básico de los *early adopters*

De acuerdo a los conceptos básicos de los early adopters según The Startups Owners Manual de Steve Blank y a los hallazgos obtenidos en las entrevistas con turistas y comercios, se desarrollan los siguientes perfiles:

Tabla 2 *Perfil turistas*

PERFIL TURISTAS

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Dispuesto a pagar	De los turistas encuestados encontramos que el 92% buscan soluciones que brinden seguridad de que los servicios contratados se van a llevar a cabo. Por otra parte, el 78% buscan ser asesorados en su estadía, por esto no les importa pagar un precio un poco más elevado

Ha creado una solución	Actualmente compran sus servicios por páginas online o en agencias de viajes, sin embargo, alrededor de un 65% de ellos compraron servicios en las calles y no se sintieron seguros
Busca una ayuda	Los turistas buscan recomendaciones con sus amigos o familiares y con los conserjes de los hoteles, ya que sienten mayor seguridad de que la información que ellos les están brindando es real. Al mismo tiempo buscan en páginas como TripAdvisor para conocer qué opinan otros usuarios de las actividades que las empresas están ofreciendo
Es consciente del problema	Identifican que existe un alto grado de informalidad en la ciudad y han escuchado de noticias en donde algunos turistas han sido estafados o cobrado precios muy elevados. Les gustaría que la ciudad mejorara en ese aspecto
Tiene un problema o necesidad	Como turistas buscan que su estancia en la ciudad sea placentera de principio a fin, sin embargo sienten que no existe ningún sitio o agencia que brinde toda la información que necesitan y desconfían de los vendedores que encuentran. Asimismo temen que los precios que les cobran no sean los adecuados, y no tienen ninguna referencia para identificar cuál es el rango de precios que deberían pagar

Fuente: elaboración propia

Tabla 3 *Perfil Comercios*

PERFIL COMERCIOS

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Dispuesto a pagar	Los comercios están buscando nuevos canales para acceder a nuevos mercados y clientes, el

	87% de ellos mencionó estar dispuesto a pagar una suscripción en BY LOCALS para vender sus experiencias a través de la APP
Ha creado una solución	Están invirtiendo en marketing para alcanzar a turistas a través de redes sociales como instagram, ampliando su interacción con los usuarios
Busca una ayuda	Alrededor del 70% de los comercios encuestados mencionaron que están buscando nuevas formas de acceder a nuevos clientes y nuevos mercados, esto debido a la alta afluencia de turistas, pero sobretodo a la alta competencia que se está viviendo en la ciudad. El 30% restante, menciona que ya están poniendo en marcha estrategias que les ayuden a incrementar sus ventas.
Es consciente del problema	Identifican que hay un alto grado de informalidad en el sector turismo en la ciudad y se han visto afectados por esa competencia desleal
Tiene un problema o necesidad	Tienen la necesidad de ampliar sus ventas, sobre todo después de estar cerrados y sin ingresos por casi un año debido a la contingencia del Covid-19. Se enfrentan a la problemática de la informalidad y la falta de control y autoridad en el sector

Fuente: elaboración propia

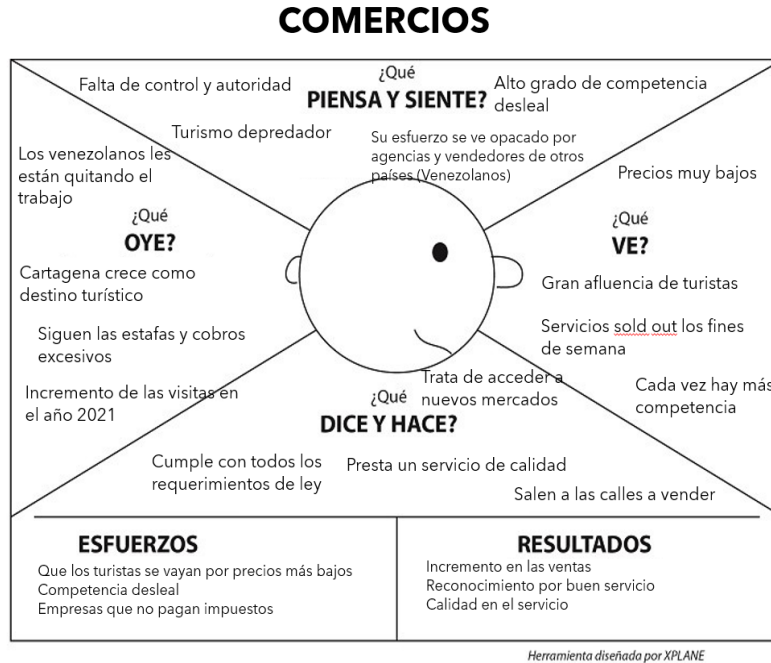
Por otra parte, se amplía la información de dichos perfiles por medio de los siguientes mapas de empatía:

Figura 6 Mapa de empatía turistas



Fuente: elaboración propia

Figura 7 Mapa de empatía comercios



Fuente: elaboración propia

3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP)

3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado

Con BY LOCALS se busca ofrecer una aplicación funcional tanto para comercios como turistas, que sea fácil de manejar y brinde la información en forma clara y en orden. Por esto, al inicio se realizó un diseño preliminar en CANVA, con el objetivo de conocer cómo los usuarios podrían navegar a través de ella y cómo sería el diseño de la misma. Es así cómo se llegó al siguiente diseño:

Figura 8 Borrador de la APP

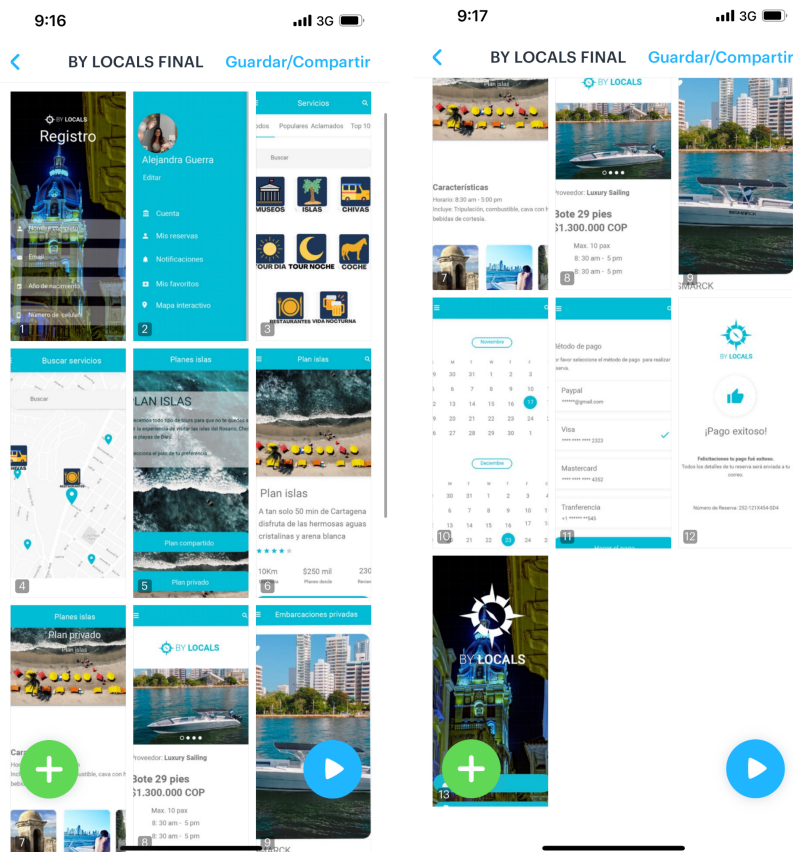


Fuente: elaboración propia

Para validar el funcionamiento de la aplicación de BY LOCALS por su parte, se diseñó un prototipo en adobe por medio de una plantilla que se adaptó a los requerimientos de funcionamiento de diseño; posteriormente dicha plantilla se subió a la aplicación Marvel con el fin de que fuera un diseño navegable que tanto comercios como turistas pudieran probar.

En esta aplicación, como se muestra en la imagen a continuación, se cargan las imágenes de cada una de las pantallas que mostrará la APP y por medio de recuadros se agregan enlaces que unen funcionalmente unas con otras.

Figura 9 Pantallas prototipo APP



Fuente: elaboración propia

Con el fin de validar la solución ofrecida en el mercado, este prototipo se le presentó a 54 turistas y 20 empresas, los cuales realizaron el testeó de la aplicación para conocer lo que ofrece y su funcionamiento. Posteriormente, se les explicó el origen del emprendimiento y los

beneficios que este traería tanto a comercios como a los turistas (Ver anexo 1 y 2 Resultados de la validación).

Para este proceso, se estableció una métrica de éxito del 70%, es decir, que para considerar que la aplicación podría ser exitosa en el mercado, se debía obtener la aprobación de más de 38 turistas y 14 empresas.

Es así, como teniendo en cuenta los resultados de la validación realizada y demostrada en el anexo 1 y 2, se obtienen los siguientes resultados:

- De los turistas que participaron en la validación de la solución, 43 afirmaron que descargarían la aplicación y comprarían a través de ella por la confianza que genera en la información y en las transacciones; 9 mencionan que prefieren quedarse con los métodos convencionales para reservar como hacer uso de las agencias de viajes o reservar directamente con las empresas y 2 no saben no responden.
- El 79,6% de los turistas descargarían y harían uso de la aplicación, lo que indica que se cumple con la métrica de éxito establecida para dicha validación.
- De los comercios que participaron, 14 estarían dispuestos a pagar por hacer parte de BY LOCALS, debido a que consideran que es una nueva oportunidad para ellos para acceder a nuevos clientes y aumentar sus ventas; 4 de ellos consideraron hacer parte de ella sin embargo negociarían el monto a pagar por la suscripción trimestral; 2 de los comercios no participarían en BY LOCALS.
- El 70% de los comercios se suscribirían y pagarían el monto establecido para hacer parte del marketplace, lo que indica que se cumple con la métrica de éxito establecida para dicha validación.

Teniendo en cuenta estos resultados y lo conversado con los turistas y comercios en las diferentes entrevistas realizadas, se establece que el mínimo producto viable de BY LOCALS será una aplicación funcional que tenga como mínimo 50 comercios afiliados en el año 1 (teniendo en cuenta las proyecciones de ventas).

Lo anterior con el fin de poder ofrecer una oferta variada a los turistas, que presente opciones en actividades como restaurantes, chivas, coches, planes a las islas, tours guiados en la ciudad amurallada, visita a los monumentos, entre muchos otros.

Así también, este mínimo producto viable debe arrancar, en un escenario pesimista, prestando en el primer año 3.805 servicios; aspirando en un escenario óptimo, prestar alrededor de 8.700 servicios.

En este mínimo producto viable, se ofrecerá un descuento del 30% en la suscripción trimestral de los comercios por un año, pasando de pagar \$1.900.000 COP a \$1.330.000 COP, con el objetivo de incentivar a los comercios a hacer parte de la aplicación, obteniendo los mismos beneficios por un precio menor. Asimismo, no se cobrará en el primer año suscripción a establecimientos como los museos y las fortificaciones; únicamente se recibirá la comisión del 15% por venta.

4. Producto o Servicio

– 4.1. Especificaciones técnicas del producto

El funcionamiento de BY LOCALS se basa en geolocalización en el mapa interactivo, chat, notificaciones, e integración de pagos dentro de la app.

Para identificar la localización del usuario la aplicación utiliza CoreLocation para el sistema iOS de iPhone y las APIs de localización de Google para el sistema Android.

Por su parte, la integración de pagos se hará a través de la pasarela de pagos ePayco, la cual quedará instalada y podrá ser usada por todos los usuarios dentro de la aplicación al momento de hacer el check out de las reservas.

Tabla 4 *Especificaciones técnicas - perfil turistas*

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS - PERFIL TURISTAS

ESPECIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Registro	A través de correo electrónico o redes sociales (Facebook, Twitter)
Seguimiento de localización	En el mapa interactivo podrán identificar su ubicación y recorrido enlazado con Google Maps
Pago	Pueden seleccionar o añadir diferentes métodos de pago como tarjetas de crédito, débito, paypal, transferencias
Mensajería	El usuario puede acceder al chat para atención 24/7
Calificación de servicios contratados	El usuario puede calificar con estrellas y comentarios los servicios contratados, así también podrá leer las de otros
Historial de compras	Podrá identificar las reservas realizadas anteriormente y compartirlas a otros
Favoritos	Podrá destacar los servicios o actividades que llamaron su atención para ver o comprar después

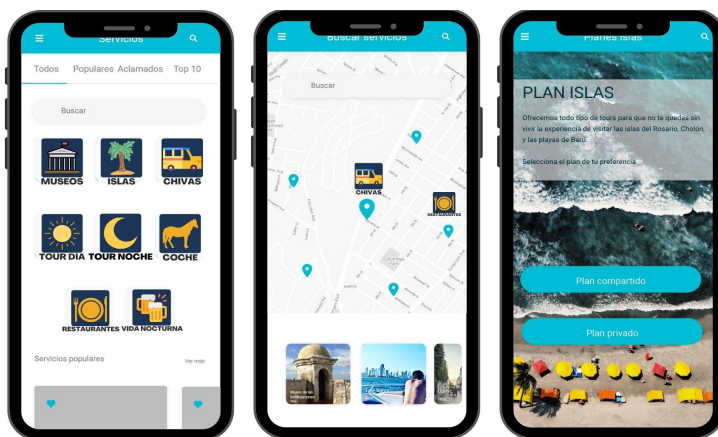
Fuente: elaboración propia

Tabla 5 Especificaciones técnicas - perfil comercios**ESPECIFICACIONES TÉCNICAS - PERFIL COMERCIOS**

ESPECIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Perfil del cliente	Podrán conocer el perfil del cliente que ha visitado su comercio (edad, ciudad de residencia)
Alerta de reserva	Será notificado cuando reciba una solicitud de reserva o de información
Notificaciones de chat	Recibirá notificaciones cuando un turista desee chatear con ellos
Reportes	Podrá conocer la interacción que ha tenido su perfil (número de visitas y quiénes lo visitan)
Administrar reservas	Conocer el estado de las reservas, anticipos y formas de pago

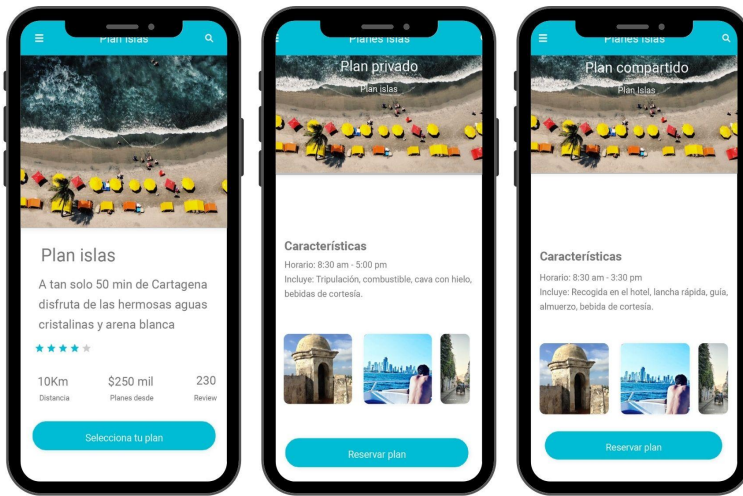
Fuente: elaboración propia

A continuación, se muestra un prototipo de la aplicación BY LOCALS:

Figura 10 Prototipo 1

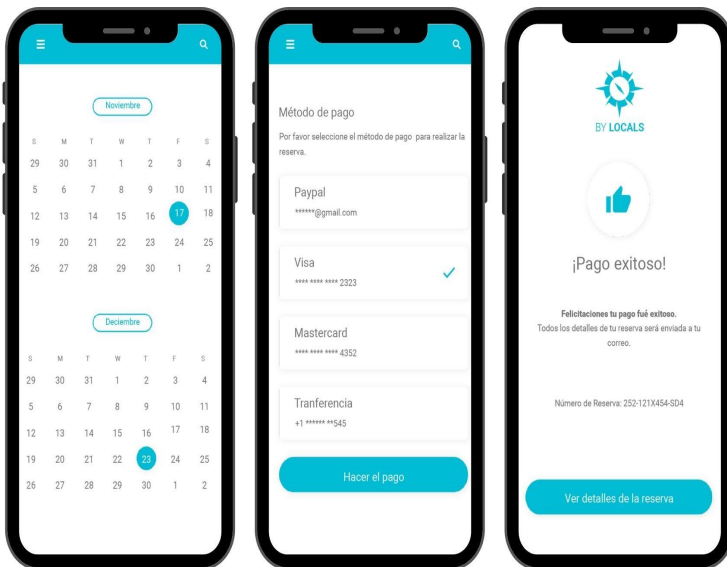
Fuente: elaboración propia

Figura 11 Prototipo 2



Fuente: elaboración propia

Figura 12 Prototipo 3



Fuente: elaboración propia

– 4.2. Características del producto

Tabla 6 *Características del producto*

CARACTERÍSTICA	ATRIBUTOS FÍSICOS	CUALIDADES MENTALES	ASPECTOS EMOCIONALES
Reunir en un solo lugar la oferta turística y gastronómica formal de la ciudad	Interfaz simple que permita la fácil navegación Viabilidad en iOS y Android Seguridad (confiabilidad de los datos)	Facilidad de uso Servicio Funcionalidad	Tranquilidad Prestigio Recordación
Asesorías personalizadas 24/7	Fácil acceso Chat Servicio	Servicio Adaptación individual Facilidad de uso	Seguridad Atracción
Instant booking	Tecnología Botones de pago Código QR	Funcionalidad Facilidad de pago	Atracción Tranquilidad

Fuente: elaboración propia

Como propuesta de valor para los usuarios BY LOCALS es una aplicación que les va a brindar la facilidad de tener en un solo sitio la posibilidad de armar un itinerario de viajes, inscribir uno o varios métodos de pago para realizar el pago de sus reservas y tener un asesor 24/7 que les ayude con cualquier inquietud que tengan de los tours o servicios que se ofrecen.

Para los comercios, se brinda un canal popular entre los turistas, la posibilidad de subir fotografías y la explicación de sus experiencias, recibir y gestionar las reservas, así como un chat para conversar con el cliente, asesor técnico y poder pautar para alcanzar más usuarios.

4.3. Beneficios del producto

Para los turistas, el descargar BY LOCALS les va a permitir tener mayor información en la palma de la mano, claridad en la oferta de servicios, resolver dudas a través de asesores online 24 horas los 7 días de la semana, conocer los precios promedios que se encuentran en el mercado, filtrar la oferta de servicios, tener seguridad de que los comercios inscritos son legales y cumplirán con los servicios pactados, pagar con el medio de pago que les sea más accesible, una interfaz clara que le permitirá navegar con facilidad y leer y dejar reviews para otros usuarios.

Desde el punto de vista de los comercios, tendrán el beneficio de acceder a un marketplace competitivo y un nuevo canal de ventas con turistas nacionales e internacionales, interactuar con los clientes y recibir pagos.

Para ambos clientes BY LOCALS representará credibilidad, una economía de doble vía que beneficiará tanto a comercios como turistas, un marketplace competitivo, ahorro de tiempo, confianza e inmediatez.

4.4. Servicio posventa

La venta de los servicios y la prestación de la actividad contratada no es el final de la relación que se tendrá con el turista; BY LOCALS contará con el siguiente plan posventa:

- Seguimiento y comunicación con el cliente: después de la prestación del servicio se enviará una encuesta de satisfacción para conocer la experiencia que éste tuvo, asimismo se invitará a dejar una review y compartir con otros su experiencia.
- Promociones: al finalizar su estadía se proporcionará al usuario un código de descuento del 10% en servicios específicos, para que lo utilice en una

próxima ocasión o lo comparta con otra persona que esté interesado en viajar a Cartagena.

- Email marketing: se enviará información a los clientes una vez al mes de noticias y nuevas actividades disponibles en la ciudad.
- Redes sociales: se invitarán a los usuarios a seguir las redes sociales de BY LOCALS con el fin de mantener la interacción con ellos.

Desde el punto de vista de las empresas prestadoras de servicio, se espera mantener una relación a largo plazo, basada en asesorías técnicas y comerciales, visitas trimestrales para conocer el desempeño del comercio en la aplicación y escuchar y anotar sugerencias.

5. Plan de mercadeo

5.1. Entorno económico del emprendimiento

Cartagena se destaca por ser una de las principales ciudades turísticas en Latinoamérica, anualmente el crecimiento de los visitantes es cada vez mayor y es más reconocida a nivel mundial por su oferta de actividades turísticas.

Anualmente, de acuerdo a las estadísticas de CITUR Cartagena recibe cerca de 2 millones 700 mil turistas, siendo este el *Total Available Market* de este emprendimiento. (CITUR, 2021)

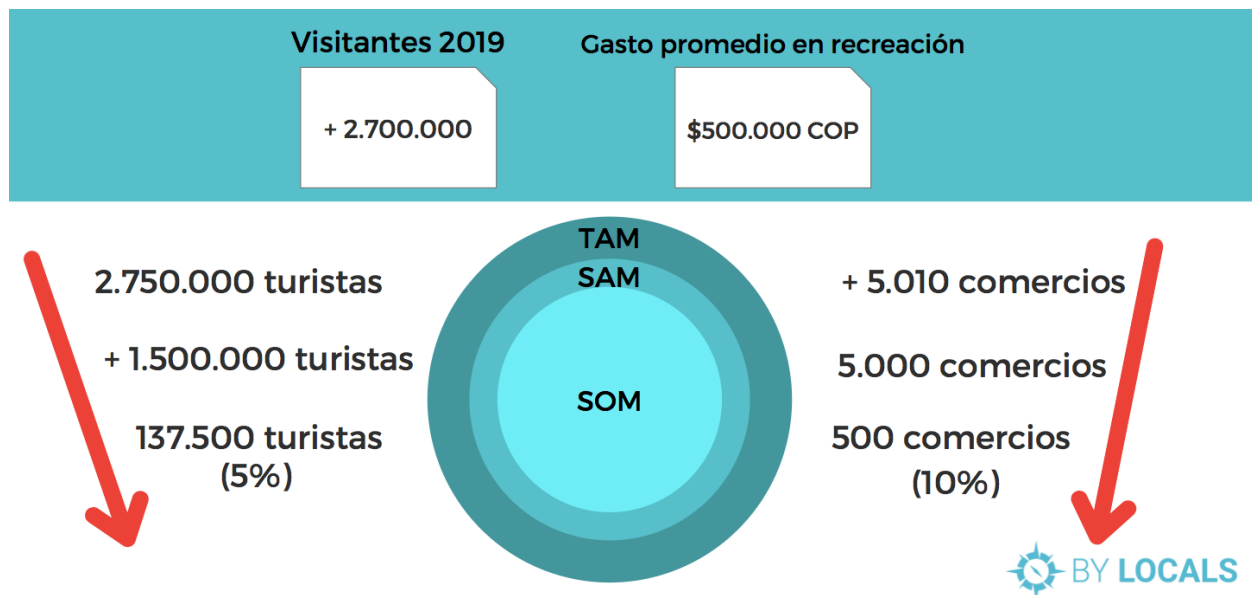
Por otra parte, BY LOCALS busca apuntar principalmente a los turistas de las generaciones X, millennials y centennials, comprendiendo las edades entre 18 a 49 años (teniendo en cuenta que estos tienden a hacer uso de soluciones tecnológicas en sus viajes). Según las estadísticas del DANE el 28% de los visitantes corresponden a centennials y millennials y el 32% a turistas de la generación X (Asociación Colombiana de Agencias de

Viajes y Turismo, 2021); por lo cual, el 60% del TAM corresponderá al *Serviceable Available Market* (más de 1 millón 500 mil turistas).

Inicialmente en el año 1, se aspira a tener una participación en el mercado del 5%, apuntando a alcanzar por lo menos 137.500 turísticas que descarguen y hagan uso de la APP.

Por otra parte, existen cerca de 5.010 comercios inscritos en el Registro Nacional de Turismo en la ciudad, a los cuales se aspira dar a conocer la aplicación y sus beneficios y que eventualmente se suscriban y hagan parte de ella. De esta forma, BY LOCALS busca alcanzar el 10% de ellos, teniendo suscrito cerca de 500 comercios que brinden sus servicios a través de la aplicación.

Figura 13 Descripción del mercado



Fuente: elaboración propia

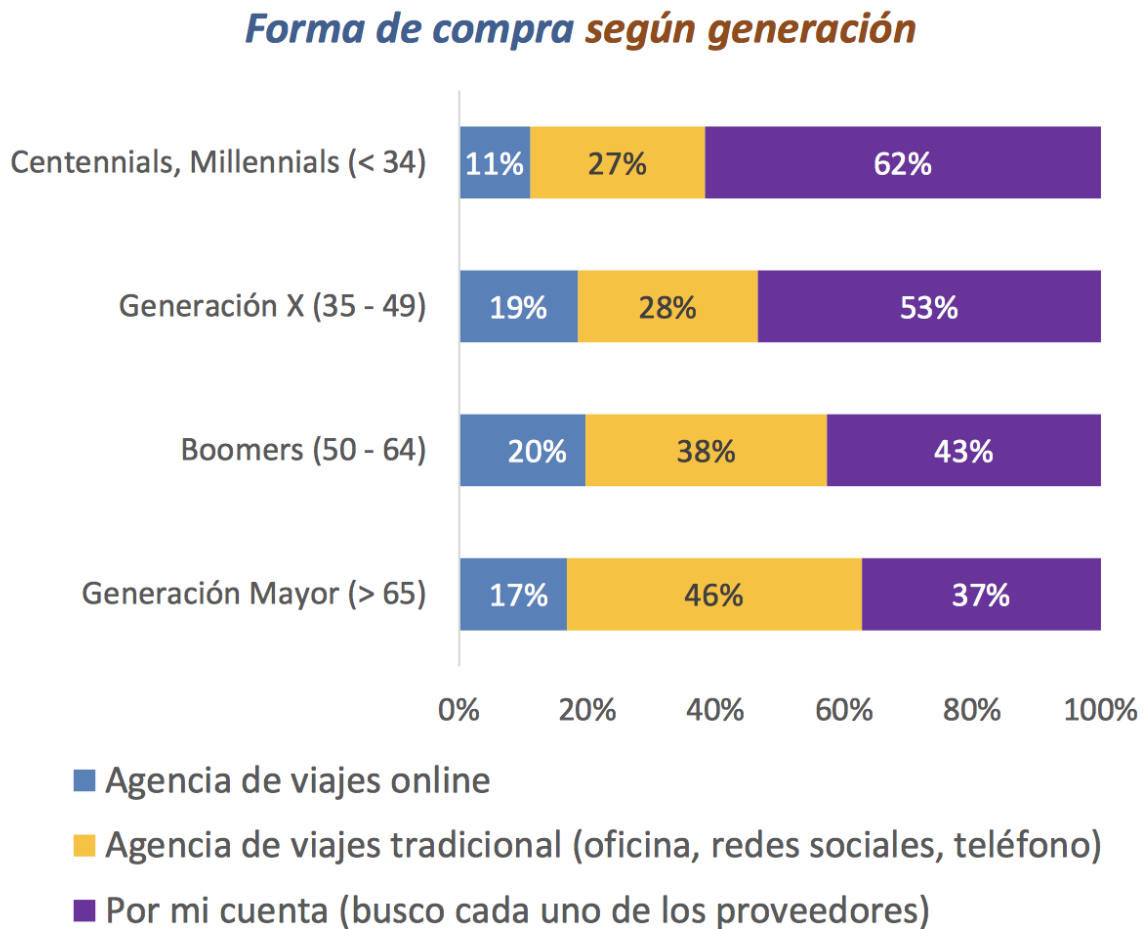
Teniendo en cuenta la información anterior, nos enfrentamos a un mercado en donde la demanda es de más de 2 millones de turistas, con un gasto promedio de \$120 dólares por persona

por día en actividades (sin incluir tiquetes o cualquier otro gasto de transporte) y una estancia de 4,2 días (CORPOTURISMO, 2019); por lo cual la demanda del mercado alcanza \$1 billón de dólares.

Según la encuesta de tendencias de los viajeros realizada por ANATO (Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo, 2021) el 46% de los turistas se enteran y reciben información de viajes a través del internet, 18% a través de Instagram y 15% a través de Facebook.

El 73% pagan los viajes de contado con ahorros, el 14% con créditos financieros y el 13% con un plan de pagos con la empresa de viajes.

A continuación, se muestra según su generación, la forma de pago de los viajeros.

Figura 14 *Formas de compra de los turistas*

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a las preferencias de los viajeros, el 53% de los viajeros reserva los vuelos y el alojamiento por su cuenta, y el resto de las actividades las adquiere en el destino. El 29% buscan viajes a la medida, con flexibilidad de fechas y actividades. El 17% por su parte, busca planes grupales en donde puedan conocer personas y lo más representativo del destino.

Nos encontramos en un momento clave para el lanzamiento de nuestra APP debido a que el sector se está activando notablemente después del confinamiento por el COVID-19, es así como

vemos grandes resultados como el publicado por el DANE de un aumento de 1.049% en los ingresos de las agencias de viajes en relación al año pasado. (DANE, 2020)

Cabe resaltar que buscamos que nuestra aplicación tenga un crecimiento exponencial en la ciudad de Cartagena, aspirando a crecer un 20% anual. Además su modelo de negocio es funcional en cualquier ciudad que busque conectar la oferta turística con los usuarios.

Sin embargo, como se muestra a continuación, el emprendimiento se enfrenta a las siguientes barreras de entrada:

Tabla 7 Barreras de entrada

BARRERA	¿CÓMO SE SUPERA?
Falta de implementación de acciones para un turismo sostenible	Estudiar las Normas Técnicas Sectoriales correspondientes a cada actividad y fomentar el cumplimiento en cada una de las empresas suscritas a la aplicación
Alto grado de informalidad	Fomentando la promoción de las empresas legales suscritas a BY LOCALS y realizando campañas de concientización a los turistas para que eviten realizar compras a aquellas empresas que no cumplan con la normatividad
Falta de control y apoyo institucional	Fomentando la formalidad entre las empresas prestadoras de servicio y realizando mesas de trabajo con el Distrito con el fin de iniciar un proceso de formalización conjunto, teniendo en cuenta las necesidades de los turistas, las empresas del sector y el distrito
Falta de infraestructura turística (rutas de acceso, señalización, servicios públicos)	Buscando apoyo institucional para la adecuación de la infraestructura turística
Seguridad	Fomentando el autocuidado en los turistas y pidiendo apoyo a entidades como la Policía Nacional y la Alcaldía Distrital
Falta de capacitación en atención y servicio al cliente	Capacitando a los prestadores de servicios de las empresas suscritas y buscando alianzas y

	convenios con entidades como el SENA
Bilingüismo	Insistir en la importancia del inglés como segunda lengua y buscando convenios con el SENA y el Centro Colombo Americano para brindar beneficios como becas y descuentos a los colaboradores de las empresas suscritas a BY LOCALS
Reputación	Al ser una propuesta nueva, se espera generar confianza y buena reputación en la mente del consumidor por medio de campañas que den a conocer los beneficios que han obtenido otros turistas con su uso y su alto grado de satisfacción

Fuente: elaboración propia

5.2. Tipo de clientes del producto

BY LOCALS será un emprendimiento de doble vía, más específicamente un marketplace que conectará la oferta turística y gastronómica de la ciudad con los turistas; por lo tanto, y de acuerdo a su modelo de negocio, tendrá clientes B2B (comercios - empresas prestadoras de servicio) y clientes B2C (turista - consumidor final).

Utilizando la herramienta de espina de mercado, se demuestra los distintos segmentos de clientes a los que la aplicación puede apuntar:

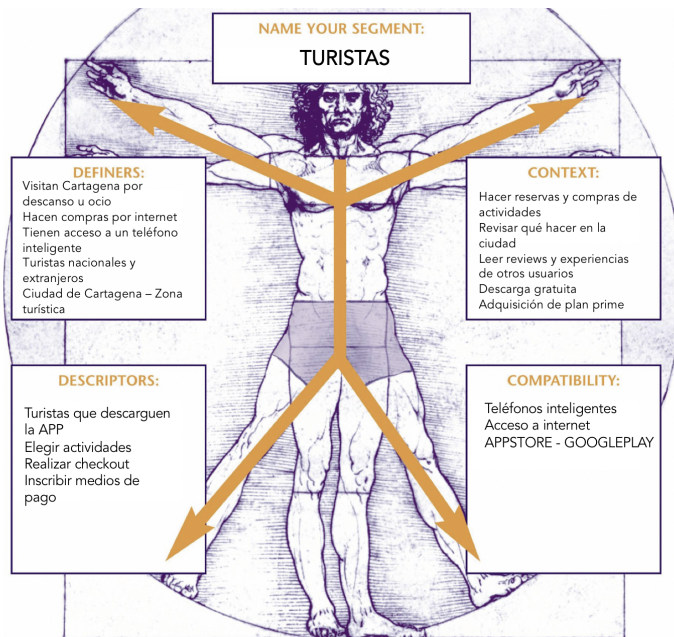
Figura 15 Espina de mercado



Fuente: elaboración propia

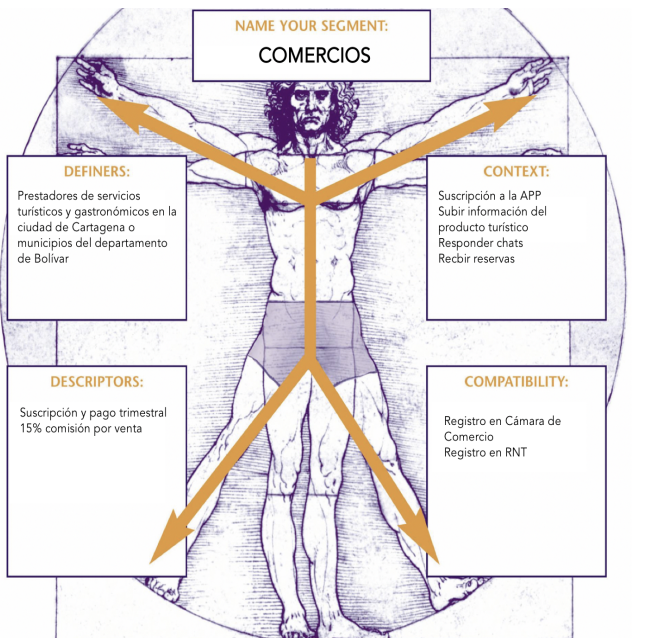
De esta forma, se escogen los turistas y los tours operadores para iniciar el lanzamiento de este marketplace, los cuales cuentan con las características mostradas en los siguientes hombres de arena:

Figura 16 *Hombre de Arena - Turistas*



Fuente: elaboración propia

Figura 17 *Hombre de arena - Comercios*



Fuente: elaboración propia

Estos clientes cuentan con los siguientes perfiles:

Figura 18 Perfil de los comercios



Fuente: elaboración propia

Figura 19 Perfil de los turistas



Fuente: elaboración propia

5.3. Competencia

BY LOCALS tiene como principal competencia TripAdvisor, ya que esta tiene características muy similares al ser una plataforma online en donde no solamente pueden leer las reviews de otros viajeros de diferentes destinos, sino que también pueden realizar compras a través de ella.

Por otro lado, encontramos las agencias de viajes tanto en la ciudad de origen de los turistas como en la ciudad de Cartagena, ellas brindan atención personalizada al cliente por medio de asesores que venden paquetes y tours en la ciudad.

Tabla 8 *Análisis de competencia*

COMPETENCIA	¿CÓMO COMPITEN?
TRIPADVISOR	En el segmento de recomendaciones y venta de actividades online
AGENCIAS DE VIAJES	Atención personalizada y seguridad en la transacción

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, como competidor indirecto podemos resaltar los blogs de viajes, ya que a través de ellos los viajeros brindan información clara y recomendaciones en el destino basados en una experiencia previa. Asimismo, los conserjes de los hoteles pueden satisfacer la necesidad de brindar información, explicar y vender a los turistas paquetes y actividades a realizar en la ciudad.

5.4. Análisis competitivo

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los turistas determinamos que los factores críticos para el éxito son precios justos, confianza en la compra, personalización, facilidad y diferentes medios de pago, ahorro de tiempo en trámites y buena reputación. De esta forma, se desarrolla una matriz de perfil competitivo en donde se compara cada uno de esos factores entre la aplicación BY LOCALS y sus principales competidores (TripAdvisor y las agencias de viajes),

La siguiente matriz fue realizada por un turista, el cual ofreció puntajes del 1 al 5 (siendo 5 el mayor puntaje) a cada uno de los factores críticos de éxito que se expusieron.

Tabla 9 *Matriz del perfil competitivo*

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	BY LOCALS			TRIPADVISOR		AGENCIAS DE VIAJES	
	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Precios justos	0,25	4	1	3	0,75	3	0,75
Confianza en la compra	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Personalización	0,2	4	0,8	2	0,4	2	0,4
Facilidad y diferentes opciones de pago	0,15	5	0,75	1	0,15	4	0,6
Ahorro de tiempo en	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3

trámites							
Buena reputación	0,1	2	0,2	5	0,5	4	0,4
TOTAL	1,0	-	3,95	-	2,9	-	3,05

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, se encuentra que BY LOCALS obtiene el mayor puntaje frente a TripAdvisor y las agencias de viajes. Siendo la facilidad de pago, precios justos, y la personalización lo que más resalta frente a la competencia.

El menor puntaje fue obtenido en el factor “buena reputación”, ya que se considera una aplicación que al ser nueva para los turistas puede no ser reconocida como grandes marcas como TripAdvisor o puede no generar confianza como una agencia recomendada; sin embargo, con las estrategias que se planean hacer en mercadeo, se espera eliminar esta brecha y que BY LOCALS sea la primera opción en la mente de los consumidores.

Por otra parte, se realiza el siguiente estudio de competencia, en donde se compara la competencia (tanto competidores directos como sustitutos) con la aplicación, demostrando qué hace cada uno de ellos y cómo BY LOCALS les saca ventaja.

Tabla 10 *Estudio de competencia*

ESTUDIO DE COMPETENCIA

NOMBRE	¿CÓMO LO HACEN?	¿CÓMO LES SACO VENTAJA?
---------------	------------------------	--------------------------------

TRIPADVISOR	Gran posicionamiento web Es un referente mundial para los viajeros Comentarios y opiniones Instant booking	Atención personalizada Asesores 24/7 para rápida respuesta Diferentes medios de pago Mapa interactivo
AGENCIAS DE VIAJES	Asesores o vendedores Planes / paquetes preestablecidos Posicionamiento local Acceso a los clientes por medio de impulsores	Atención sin salir de casa Llevas contigo donde vayas tu asesor Mapa interactivo Precios estándares Calidad asegurada
CONSERJES	Primera línea de contacto con el cliente Recomendaciones de agencias/tours que se ponen en contacto con ellos Refieren a las agencias	Transparencia en el proceso de reserva Precios estándares Trazabilidad de las reservas Asesor 24/7
BLOG DE VIAJES	Recomendaciones basadas en una experiencia previa Comparten imágenes e itinerarios	Instant booking Asesor 24/7 Todos los medios de pago

Fuente: elaboración propia

5.5. Planeación estratégica

BY LOCALS como se menciona en su misión, tiene como propósito promover la adquisición de servicios turísticos legales, generando beneficios tanto a los turistas como a los comercios que se esfuerzan por prestar servicios de calidad.

Por esto ha enmarcado como valores estratégicos:

- Excelencia organizacional: BY LOCALS se destacará por la agilidad y confiabilidad de sus procesos, capacidad de respuesta y soluciones rápidas para cada uno de sus stakeholders.
- Capacidad de aprendizaje: tanto los directivos como cada uno de los colaboradores deben estar dispuestos a aprender de cada una de las situaciones que se les presenten a diario, brindando siempre soluciones a los stakeholders con la mejor actitud.
- Recursos humanos: los colaboradores son el activo más importante con el que cuenta la empresa, por lo cual BY LOCALS se compromete a brindar un ambiente seguro y lleno de beneficios, por medio de acompañamientos, capacitaciones y bonos.
- Ética: la transparencia y el compromiso son la bandera que dirige la organización, y es el valor por el que se busca ser reconocido entre todos los clientes.
- Innovación: se busca estar siempre a la vanguardia y brindando soluciones pertinentes a los usuarios y comercios. Para esto contaremos con un área de innovación y mejoramiento continuo que tomará cada queja, reclamo y sugerencia de los clientes y los transformará en soluciones tangibles.

Por otra parte, se realizó un análisis DOFA con el fin de identificar la situación actual de la empresa y conocer los puntos a perfeccionar y algunas estrategias que se pueden llevar a cabo para llevarla al éxito.

Tabla 11 *Matriz DOFA*

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
DOFA	<p>Información clara para los turistas</p> <p>Variedad en medios de pago</p> <p>Oferta legal de servicios</p> <p>Reviews de otros usuarios</p> <p>Atención personalizada</p> <p>Instant booking</p>	<p>Poca variedad en los servicios</p> <p>Falta de posicionamiento en el mercado de turistas nacionales</p>
OPORTUNIDADES	<p>Estrategia de éxito</p> <p>Brindar una solución segura con información clara y transparente a los turistas, a través de una aplicación por medio de la cual podrán hacer compras de actividades, conociendo las experiencias previas de otros viajeros</p>	<p>Estrategia de adaptación</p> <p>Por medio de un gran trabajo comercial dar a conocer a los comercios la APP, con el fin de ampliar la oferta a la gran demanda de actividades.</p> <p>Inversión en marketing a través de redes sociales y publicidad en taxis y aeropuerto</p>
AMENAZAS	<p>Estrategia de reacción</p> <p>Enviar a promotores a las calles a dar a conocer la APP e invitar a los turistas a descargarla</p>	<p>Estrategia de supervivencia</p> <p>Crear un equipo comercial que salga a las calles a dar a conocer la APP a tanto comercios como turistas</p> <p>Crear promociones para suscripciones de comercios</p>

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, presentamos las metas que BY LOCALS busca cumplir y sus medidas de éxito:

Tabla 12 *Medidas de éxito*

META	MEDIDA DE ÉXITO
Reducir la informalidad en el sector turístico	Incremento en los comercios adscritos a la Cámara de Comercio de Cartagena Menor número de demandas sobre estafas en la ciudad
Incrementar las ventas del sector	Resultados en el PIB Resultados en los balances de las empresas
Influenciar al gobierno distrital a trabajar por la regulación del turismo en la ciudad	Participación en reuniones y mesas de trabajo
Generar utilidades positivas	Resultados en los balances de las empresas
Alcanzar altos niveles de satisfacción en más del 90% de los servicios prestados a los turistas	Encuestas al final de los servicios con calificaciones mayores a 4,0 puntos
Suscribir a más del 80% de la oferta turística de la ciudad	Número de establecimientos de comercios suscritos cada seis meses
Que la aplicación sea un referente en muchos	Número de turistas extranjeros que descargan

países	la APP y recomienden a sus familiares y amigos
--------	------------------------------------------------

Expandirnos a las principales ciudades turísticas de Colombia	Número de sucursales abiertas
---------------------------------------------------------------	-------------------------------

Conseguir patrocinios de grandes cadenas hoteleras o prestadoras de servicios turísticos	Número de patrocinios conseguidos y aumento en alianzas comerciales
------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia

Así también, se demuestra cómo se espera cumplir con los objetivos planteados al inicio de este proyecto

Tabla 13 *Cumplimiento de objetivos*

OBJETIVO	ACCIÓN	DELEGADO
Elaborar y ejecutar un plan de inversión	Desglosar cada área de la empresa e identificar las inversiones que se deben realizar	Gerente general y asesor financiero
Mejorar el margen de beneficios	Identificar los costos y gastos en los que incurre la empresa y realizar un análisis de las utilidades que se generan con	Asesor financiero y contador

la operación

Diseñar estrategias para brindar una atención rápida y personalizada al cliente	Realizar entrevistas a turistas que estén interesados en descargar la aplicación para conocer qué esperan de una solución como esta. Así como entrevistar o realizar encuestas de satisfacción a los turistas que hayan contratado un servicio y a los comercios que prestan los servicios, para conocer su experiencia y cómo podría mejorar	Equipo comercial
Reuniones periódicas con los comercios para mejorar la relación comercial y crear alianzas estratégicas	Establecer una agenda para abarcar todos los comercios suscritos y realizar revisiones periódicas de las tareas y actividades pendientes con los mismos	Equipo comercial
Crear relaciones con entidades gubernamentales	Agendar cita con la Corporación de Turismo de	Gerente comercial

que permitan hacer parte de mesas de trabajo para mejorar las condiciones turísticas de la ciudad

Cartagena CORPOTURISMO y el Instituto de Cultura y Turismo de Bolívar
ICULTUR

Hacer seguimiento de los servicios contratados por cada uno de los clientes para asegurarnos de que son prestados de acuerdo a lo establecido	Realizar encuestas por cada servicio prestado y visitas a los prestadores de servicios	Equipo comercial
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	------------------

Visitar las principales ciudades turísticas del país para ir creando relaciones comerciales que permitan el ingreso de BY LOCALS a estas mismas	Agendar vistas comerciales a Bogotá, Medellín y Cali para dar a conocer la aplicación a los comercios y formar alianzas comerciales con ellos	Equipo comercial
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------

Hacer visitas periódicas a los comercios para asegurarnos de la calidad de los servicios	Agendar visitas trimestrales a los comercios para conocer cómo prestan su servicio y brindar asesorías técnicas y comerciales	Equipo comercial
------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------

Fuente: elaboración propia

5.6. Estrategia de mercado

5.6.1. Estrategia de precio

BY LOCALS se enfocará en un cliente B2B y uno B2C, de acuerdo a esto se han establecido dos estrategias de precio distintas, con beneficios para cada uno.

Desde el punto de vista de los usuarios, más específicamente los turistas que descargarán la aplicación de forma gratuita y comprarán actividades a través de ella, se ofrecerá un plan básico y un plan prime (ver ficha técnica que se presenta a continuación).

El plan básico no tendrá costo. Para el plan prime por su parte, el usuario deberá pagar \$250.000 COP para obtener los beneficios extras; este será un único pago que cubrirá dichos beneficios durante su estadía.

Figura 20 Modelo de negocio - Usuario



Fuente: elaboración propia

Este valor adicional que se paga por el plan prime, se calculó teniendo en cuenta el costo de un día laboral de un guía en la ciudad de Cartagena.

En relación al precio que pagan los usuarios por las actividades, estos serán establecidas por los comercios. Dichos precios serán escogidos teniendo en cuenta el precio neto que dan las agencias a intermediarios y/o comisionistas del sector. De esta forma, el precio no se encontrará ni por debajo ni por encima del precio que cobran las agencias operadoras directamente al cliente.

Para los clientes se tendrá la siguiente política de servicio al cliente:

- Respuestas ágiles y oportunas a sus necesidades
- Amplio portafolio de actividades y óptimo servicio
- Conocer sus necesidades y expectativas
- Mantener contacto y comunicación continua

El precio es uno de los factores competitivos más importantes en este sector, de acuerdo a las encuesta Tendencias del Viajero 2021 realizada por ANATO (Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo, 2021) el precio bajo es el factor que más valoran los turistas al momento de hacer las compras; por esta razón es importante que la aplicación mantenga los precios estándares del mercado, brindando beneficios extras.

Por otra parte, para los comercios se estableció un 15% de comisión por cada servicio contratado a través de la aplicación, además de una suscripción trimestral que tendrá un precio de \$1.900.000 COP. Este precio se calculó teniendo en cuenta los costos de operación y mantenimiento de la plataforma en los que incurre BY LOCALS.

Este pago trimestral, dará acceso a la plataforma, le permitirá acceder a todas las funcionalidades y clientes que la utilicen. Así, podrán además tener asesoría técnica y comercial, chat con los usuarios, y recibir pagos y reservas.

Figura 21 Modelo de negocio - Comercios



The image shows a smartphone on the left displaying a listing for a boat named 'BISMARCK' with a price starting at \$2,100,000 COP. To the right is a business model diagram titled 'MODELO DE NEGOCIO' with a sub-section 'COMERCIOS'. The diagram lists a 15% commission per sale and a quarterly fee of \$1,900,000. It also includes three benefits: technical and commercial advice, chat with users, and receiving payments and reservations. At the bottom, it mentions 'Puatas: banners y destacados'.

MODELO DE NEGOCIO

COMERCIOS

- 15% comisión por venta
- Fee trimestral \$1.900.000
- ✓ Asesoría técnica y comercial
- ✓ Chat con los usuarios
- ✓ Recibir pagos y reservas

Puatas: banners y destacados

Fuente: elaboración propia

Con los comercios se mantendrá una política de crédito de 30 días, debido a que a través de la aplicación se recibirán los pagos de las actividades, es decir, BY LOCALS es quien recauda el dinero y posteriormente antes de cumplirse el plazo se realiza el pago a los proveedores.

5.6.2. Estrategia de distribución

BY LOCALS al ser un marketplace, es un intermediario entre el comercio que presta el servicio y el cliente final. Para esto se utiliza una estrategia de distribución directa, alcanzando al cliente mediante anuncios en redes sociales, vallas publicitarias en sitios de interés, recomendaciones de congerges y agencias aliadas; con el fin de ofrecer y brindar soluciones por medio de la aplicación.

En este caso, la información y las ventas se hacen de manera no presente (a través de la APP y botones de pago), por lo que podrá estar al alcance de la mano de los turistas y comercios (en sus teléfonos inteligentes) sin importar el sitio en donde estén. Esta característica brinda una ventaja competitiva ya que funcionará como un asesor virtual que acompañará al turista durante toda su estadía y podrá acceder en cualquier momento a asesorías personalizadas.

Las agencias de viaje por su parte, tienen la desventaja de no brindar acompañamiento al turista durante el viaje debido a que atienden presencialmente en sus puntos físicos. Además, TripAdvisor, puede ser consultado en cualquier sitio pero no brinda asesorías de la misma forma como BY LOCALS lo hace.

5.6.3. Canales de distribución

BY LOCALS vende a través de un canal directo, conectando con la aplicación a los clientes y a los comercios. Además, cuenta con un equipo de trabajo comercial, técnico y guías turísticos que permiten brindar un servicio integral a los usuarios.

Esta aplicación, desde el punto de vista de los turistas muestra un catalogo de la oferta de las actividades a través del cual podrán navegar y ampliar información, ver imágenes, leer las

opiniones de otros usuarios que hayan realizado previamente la actividad y reservar. Para reservar tendrán la oportunidad de ingresar cualquier método de pago previamente inscrito (tarjeta de crédito, tarjeta débito, transferencia, efectivo, PAYPAL) y pagar a un solo clic.

Los comercios por otro lado, podrán acceder a su información y editarla, responder dudas de los turistas y recibir las reservas.

5.6.4. Promoción

Para la promoción de la aplicación se hará un trabajo comercial con el fin de alcanzar tanto a turistas como a comercios que quieran hacer parte de BY LOCALS. Para esto se tendrá una estrategia basada en relaciones públicas, publicidad, promoción y venta personal.

Para los comercios se hará un listado de aquellos activos en el Registro Nacional de Turismo y se agendarán citas con cada uno de ellos para que el gerente comercial los visite y de a conocer el propósito de la aplicación, cómo funciona y los beneficios que este puede traer a ellos.

Para la promoción a los turistas, se harán campañas en redes sociales (FaceBook, Instagram y Tiktok, se tendrán promotores en las calles invitando a descargar la APP y explicando cómo funciona, y se harán alianzas con hoteles para que permitan publicar en el lobby un código QR que lleve a descargarla.

Con respecto a la estrategia de marketing digital se organizará de la siguiente forma:

- Marketing de contenidos: creación y distribución de contenido a través de redes como Instagram, FaceBook, TikTok y YouTube

- Marketing en buscadores: BY LOCALS contará además con una página web por medio de la cual se brindará información de lo que ofrece la APP y se invitará a descargarla. Para esto se tendrá una estrategia SEO con anuncios en Google Ads.
- Email marketing: por medio de la compra de bases de datos de turistas se enviará por medio de correo electrónico información de las características, beneficios y promociones que los turistas y comercios pueden obtener al suscribirse a la aplicación.

5.6.5. Publicidad

Tabla 14 *Estrategia de publicidad*

MEDIO	FRECUENCIA	¿CÓMO SE HARÁ?
Página web (internet)	Diario	Se pautará mensualmente para que los turistas ingresen a la página y descarguen la APP
Volantes	Viernes, sábados y domingos	Los impulsores entregarán los volantes y explicarán cómo descargar y los beneficios
Instagram	1 post diario y 2 historias diarias	El community manager deberá publicar información de interés para los usuarios
Twitter	1 tweet al día	El community manager deberá publicar información de interés para los usuarios
YouTube	1 video mensual	Se publicarán videos evidenciando el funcionamiento de la APP, experiencias y referencias de los clientes
TikTok	4 videos semanales	Videos mostrando las experiencias de los clientes, y opciones de actividades

Fuente: elaboración propia

Con la publicación en redes sociales se espera proyectar una imagen de transparencia y excelencia, que genere seguridad e invite a los clientes a vivir una experiencia diferente.

BY LOCALS también participará en ferias de turismo, como la vitrina turística de ANATO, que se realicen a nivel nacional, llevando información tanto a comercios como a turistas.

Así también se utilizarán los usuarios que hayan tomado los servicios para promocionar por medio del voz a voz, incentivándolos con futuras promociones que pueden utilizar en una próxima estadía o regalar a un referido.

A continuación, se muestra el logo del proyecto:

Figura 22 *Logo BY LOCALS*



Fuente: elaboración propia

5.6.6. Presupuesto promocional

La inversión en la estrategia de promoción es uno de los factores más importantes para el proyecto, ya que la publicidad será el aliado más importante al momento de dar a conocer la aplicación. Por ello se destinará el siguiente presupuesto:

Tabla 15 *Presupuesto promocional*

ACTIVIDAD	PRESUPUESTO MENSUAL
Google Ads (página web)	\$1.500.000 COP
Impulsadores	\$5.000.000 COP
Promoción en Instagram	\$800.000 COP
Impresión flyers y publicidad	\$1.000.000 COP
TOTAL	\$8.300.00 COP

Fuente: elaboración propia

5.6.7. Pronóstico de ventas

Teniendo en cuenta que como se mencionó anteriormente Cartagena recibe alrededor de 2 millones 700 mil turistas y éstos vienen en grupos de un promedio de 2,3 personas (CORPOTURISMO, 2019), BY LOCALS busca alcanzar el 5% de ellos para un total de 136.500; así multiplicando por el número de personas que tomarán los servicios en promedio (2) tenemos que en un escenario óptimo se prestarán al año 275.000 servicios, para un total de 22.900 servicios por mes en promedio en el segundo año.

Al ser BY LOCALS un intermediario, los precios de venta de los servicios son definidos por los comercios que estarán suscritos a la aplicación; estos precios varían de acuerdo a la actividad que se contrate y pueden oscilar entre \$15.000 COP y \$260.000 COP (Donde Cartagena, 2019), por esto para el cálculo de ventas se sacó un promedio del gasto en dichos servicios, el cual se definió en \$90.000.

Por otra parte, BY LOCALS contará con el ingreso de la suscripción trimestral por parte de los comercios, de los cuales como se mencionó se aspira a trabajar con el 10% de los

comercios activos en el RNT (500) en el segundo año, cobrando \$1.900.000 COP trimestral, es decir, un promedio de \$630.000 COP mensual.

Así, se desarrolla el siguiente pronóstico de ventas mensual, teniendo en cuenta que al inicio serán poco los servicios prestados al ser un nuevo producto que tanto turistas como comercios están empezando a conocer, contando con un crecimiento mensual del 2%.

Figura 23 *Pronóstico de ventas optimista*

PRONÓSTICO DE VENTAS OPTIMISTA													
CRECIMIENTO MENSUAL													2%
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
SERVICIOS PRESTADOS	650	663	676	690	704	718	732	747	762	777	792	808	8718
COMERCIOS SUSCRITOS	80	82	83	85	87	88	90	92	94	96	98	99	100

PRECIO PROMEDIO DEL SERVICIO	\$ 90.000
SUSCRIPCIÓN MENSUAL	\$ 630.000

VENTAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
SERVICIOS PRESTADOS	\$ 58.500.000	\$ 59.670.000	\$ 60.840.000	\$ 62.100.000	\$ 63.360.000	\$ 64.620.000	\$ 65.880.000	\$ 67.230.000	\$ 68.580.000	\$ 69.930.000	\$ 71.280.000	\$ 72.720.000	\$ 784.710.000
COMERCIOS SUSCRITOS	\$ 50.400.000	\$ 51.660.000	\$ 52.990.000	\$ 53.550.000	\$ 54.810.000	\$ 55.440.000	\$ 56.700.000	\$ 57.960.000	\$ 59.220.000	\$ 60.480.000	\$ 61.740.000	\$ 62.370.000	\$ 676.620.000
TOTAL	\$ 108.900.000	\$ 111.330.000	\$ 113.130.000	\$ 115.650.000	\$ 118.170.000	\$ 120.060.000	\$ 122.580.000	\$ 125.190.000	\$ 127.800.000	\$ 130.410.000	\$ 133.020.000	\$ 135.090.000	\$ 1.461.330.000

Fuente: elaboración propia

Figura 24 *Pronóstico de ventas pesimista*

PRONÓSTICO DE VENTAS PESIMISTA													
CRECIMIENTO MENSUAL													1%
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
SERVICIOS PRESTADOS	300	303	306	309	312	315	318	322	325	328	331	335	3805
COMERCIOS SUSCRITOS	50	51	51	52	52	53	53	54	54	55	55	56	56

PRECIO PROMEDIO DEL SERVICIO	\$ 90.000
SUSCRIPCIÓN MENSUAL	\$ 630.000

VENTAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
SERVICIOS PRESTADOS	\$ 27.000.000	\$ 27.270.000	\$ 27.542.700	\$ 27.818.127	\$ 28.096.308	\$ 28.377.271	\$ 28.661.044	\$ 28.947.655	\$ 29.237.131	\$ 29.529.502	\$ 29.824.797	\$ 30.123.045	\$ 342.427.581
COMERCIOS SUSCRITOS	\$ 31.500.000	\$ 31.815.000	\$ 32.133.150	\$ 32.454.482	\$ 32.779.026	\$ 33.106.817	\$ 33.437.885	\$ 33.772.264	\$ 34.109.986	\$ 34.451.086	\$ 34.795.597	\$ 35.143.553	\$ 399.498.845
TOTAL	\$ 58.500.000	\$ 59.085.000	\$ 59.675.850	\$ 60.272.609	\$ 60.875.335	\$ 61.484.088	\$ 62.098.929	\$ 62.719.918	\$ 63.347.117	\$ 63.980.588	\$ 64.620.394	\$ 65.266.598	\$ 741.926.426

Fuente: elaboración propia

6. Plan de operaciones

6.1. Producción

La oficina de BY LOCALS estará ubicada en la ciudad de Cartagena, al ser esta la ciudad donde se prestarán los servicios; en ella se encontrarán los gerentes, cuatro asesores comerciales, el desarrollador y será además un punto de llegada para los guías turísticos.

Por su parte, los proveedores de los servicios se encuentran ubicados en la ciudad de Cartagena, y en municipios como Mompo, Galerazamba, Palenque, San Jacinto y Santa Catalina, protagonistas del ecoturismo en Bolívar.

6.2. Localización

BY LOCALS funcionará a través de una aplicación, sin embargo, su sede principal se encontrará en el barrio Bocagrande en la ciudad de Cartagena por ser un sector importante para el turismo. En esta oficina deberá tener espacio para albergar al gerente comercial y los cuatro asesores, así como a los asesores técnicos de la aplicación.

6.3. Costos

Para la operación y funcionamiento de BY LOCALS se incurrirá en los siguientes costos:

Tabla 16 *Costos*

	CONCEPTO	COSTO
COSTOS	Hosting	\$500.000 COP
	Servidores	\$500.000 COP
	Soporte al cliente	\$2.500.000 COP

	Desarrollador	\$2.500.000 COP
	Pasarela de pagos	\$500.000 COP
	Guías	\$7.000.000 COP
GASTOS DE VENTAS	Salario asesores	\$5.600.000 COP
	Campañas marketing	\$8.300.000 COP
	Gerente comercial	\$4.000.000 COP
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Arriendo oficina	\$4.000.000 COP
	Papelería	\$1.500.000 COP
	Servicios oficina	\$1.300.000 COP
	Gerente general	\$5.000.000 COP

Fuente: elaboración propia

6.4. Entorno legal

Tabla 17 *Requisitos legales*

REQUISITO	DESCRIPCIÓN	¿CÓMO LO OBTENEMOS?
Ley 527 de 1999	Ley de carácter probatorio, que permite aplicar las mismas consecuencias jurídicas que ostentaban los medios físicos o tradicionales a la utilización de medios electrónicos (Ámbito Jurídico, 2017)	Tener conocimiento de la norma

Registro Único Tributario RUT	Para poder vender cualquier tipo de producto, inclusive por medios electrónicos la empresa debe contar con un RUT	Trámite ante la DIAN
Cámara de Comercio	La empresa debe registrarse ante la Cámara de Comercio y obtener un Número de Identificación Tributaria	Trámite ante la Cámara de Comercio de Cartagena
Cuenta Bancaria	Cuenta para soportar el pago de las transacciones realizadas por los usuarios y comercios	Trámite ante Bancolombia y Davivienda
Pasarela y botón de pago	Plataformas de pago confiables y seguras para el recibo de las transacciones	Trámite ante ePayco y PayPal
Registro Nacional de Turismo RNT	En el cual deben inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia	Trámite ante confecámaras

Fuente: elaboración propia

6.5. Personal

Al inicio de la operación, BY LOCALS tendrá 11 empleados que estarán conformados por un gerente general, un gerente comercial, cuatro asesores comerciales y cinco guías.

De acuerdo a los requisitos de operación y servicio, dichos empleos tendrán las siguientes descripciones:

Gerente General

Tipo de trabajo: profesional

¿Dónde y cómo se encuentra?: será la fundadora del emprendimiento, Alejandra Guerra

Forma de pago: mensual

Requisitos de formación: formación postgrado

¿Qué hace?: encargada de liderar y coordinar la operación y la planificación estratégica de la empresa

Horarios: 8 am - 5 pm

Gerente Comercial

Tipo de trabajo: profesional

¿Dónde y cómo se encuentra?: profesional con amplia experiencia en el sector turismo, relaciones públicas y manejo de redes sociales

Forma de pago: mensual

Requisitos de formación: postgrado en mercadeo

¿Qué hace?: coordinar el equipo comercial, explorar y visitar comercios para nuevas alianzas.

Horarios: 8 am - 5 pm

Director de Operaciones

Tipo de trabajo: profesional

¿Dónde y cómo se encuentra?: profesional con experiencia en turismo

Forma de pago: mensual

Requisitos de formación: profesional en administración de empresas o carreras afines, con experiencia en atención al cliente y turismo

¿Qué hace?: gestionar el grupo de guías y seguimiento a las reservas

Horarios: 8 am - 5 pm

Director de desarrollo

Tipo de trabajo: profesional

¿Dónde y cómo se encuentra?: profesional con experiencia en desarrollo de aplicaciones

Forma de pago: mensual

Requisitos de formación: desarrollador de aplicaciones con experiencia en el sector

¿Qué hace?: desarrolla, crea y modifica la aplicación según las necesidades de los usuarios

Horarios: 8 am - 5 pm

Director de innovación

Tipo de trabajo: profesional

¿Dónde y cómo se encuentra?: profesional con experiencia en innovación, gestión de mejoramiento continuo

Forma de pago: mensual

Requisitos de formación: administrador de empresas o carreras afines, con experiencia en el sector turismo, procesos de innovación y mejoramiento continuo

¿Qué hace?: recibe y canaliza las sugerencias, quejas o reclamos de los usuarios y las transforma en soluciones viables que mejoren la experiencia en la aplicación

Horarios: tres veces por semana de 8 am - 5 pm

Asesor de venta

Tipo de trabajo: calificado

¿Dónde y cómo se encuentra?: técnico en ventas, con amplia experiencia en el sector turismo

Forma de pago: mensual

Requisitos de formación: técnico en ventas

¿Qué hace?: experto en atención al cliente, asesorar a los comercios y turistas en el chat

Horarios: turnos

Guía

Tipo de trabajo: calificado

¿Dónde y cómo se encuentra?: gremio de guías en la ciudad

Forma de pago: quincenal

Requisitos de formación: tecnólogo en guianza turística

¿Qué hace?: prestar servicios de guianza turística en la ciudad de acuerdo a los requerimientos del cliente

Horarios: turnos

Cabe resaltar que a medida que crece el negocio, BY LOCALS subcontratará guías para poder cubrir la demanda de este servicio en la operación. Además, se tendrá con una orden de prestación de servicios a un community manager.

6.5.1. Políticas de evaluación

BY LOCALS tendrá un código de ética que debe ser seguido por cada uno de los empleados. Adicionalmente, se contará con un reglamento interno, política de sueldos, política de otorgamiento de premios y bonos y política de apoyo al desarrollo profesional.

Para evaluar a los empleados, su jefe inmediato deberá establecer unos objetivos y metas medibles en periodos establecidos, y a partir de ahí reconocer el cumplimiento de cada una de ellas para generar una calificación.

Los empleados serán incentivados por medio de beneficios como acceso a descuentos con los aliados, clases de inglés y descuentos en formación técnica; todo esto basado en los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.

Por otra parte, serán suspendidos y llamados a descargo cuando incumplan con alguno de los puntos establecidos en el reglamento interno y código de ética.

En el caso de la renuncia de alguno de los colaboradores, se procederá a terminar el contrato, liquidarlo si es el caso y buscar un reemplazo de inmediato.

6.6. Inventarios

BY LOCALS al ser una aplicación prestadora de servicios no manejará inventario de ningún tipo.

6.7. Proveedores

Al ser un marketplace, BY LOCALS depende 100% de la operación de los proveedores, por lo tanto es muy importante la relación que mantenga con ellos y los filtros que tenga para la suscripción de los mismos.

Los comercios (proveedores) serán contratados a través de la aplicación y estarán comprometidos a prestar el servicio tal como se ofreció, manteniendo el precio, la calidad y el tiempo ofrecido.

Con los proveedores se manejará un crédito a 30 días, para el pago de los servicios contratados; los 30 días empiezan a correr a partir de la prestación del servicio.

Los proveedores por su parte, deberán mantener al día sus permisos para operar como prestador de servicios turísticos en la ciudad, mantener el crédito y cumplir con las reglamentaciones exigidas por la autoridad competente.

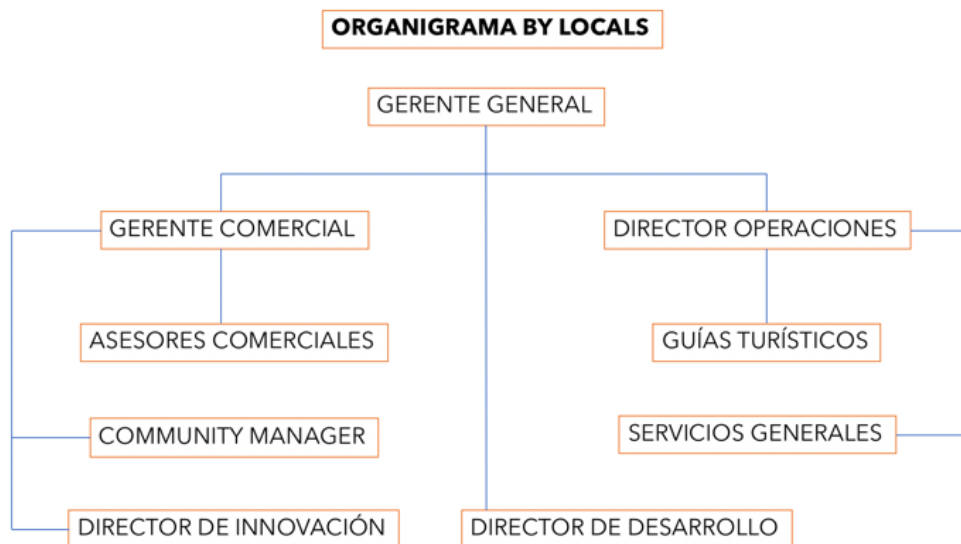
7. Gestión y organización

El día a día del negocio va a ser gestionado por su fundadora, la cual estará encargada de armar un equipo de trabajo competente para cada una de las actividades requeridas. Esta persona va a aportar sus conocimientos en el sector y sus relaciones comerciales, las cuales ha obtenido gracias a su experiencia en el sector turístico.

Esta persona a medida que el negocio vaya arrancando, pasará a dedicarse a la parte administrativa, y delegará la mayoría de tareas al gerente comercial y al director de operaciones.

Es así cómo se implementa el siguiente organigrama:

Figura 25 Organigrama



Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, este emprendimiento contará con una junta directiva, conformada por la fundadora y su socio. Se tendrá el apoyo de un contador y un agente de seguros.

8. Gastos de inicio y capitalización (si aplica)

Para la puesta en marcha de este emprendimiento, es necesario el desarrollo de la aplicación, la cual tendrá un costo de \$251.000.000 COP. Para esto se espera financiarse en un 50% con recursos propios y en el otro 50% con un crédito de libre inversión.

Este costo está destinado a la creación de una aplicación funcional y fácil de usar para los usuarios, el hosting, el servidor y los honorarios del desarrollador.

9. Plan financiero

Ingresos operativos

Los ingresos operativos de BY LOCALS están calculados basados en el precio promedio de las actividades que los turistas realizan en la ciudad. Esto traduce que en el primer año, en un escenario optimista tendríamos unas ventas de \$1.461.330 COP.

De acuerdo a las estadísticas recopiladas en Cartagena cómo vamos, el turismo crece un 5% anual en la ciudad, por lo que establecimos que nuestro volumen de ventas aumentará un 4% anual. Asimismo, calculamos un aumento del precio del 1,5%, teniendo en cuenta el IPC.

Costos

Los costos del emprendimiento corresponden a:

- **Hosting:** un servidor web es un tipo de software que realiza ciertas tareas en nombre de los usuarios. Básicamente se trata de un ordenador o máquina informática que se encarga de servir o enviar información a otros elementos conectados a él (máquinas informáticas, ordenadores o personas, llamados clientes).
- **Servidor:** un servicio de hosting o de alojamiento web es un espacio donde se aloja un sitio web para que sea visible para todo el mundo. Es un servicio de almacenamiento que proporcionan los servidores.

- Soporte al cliente: estarán encargados del correcto funcionamiento de la aplicación y solucionaran problemas tecnicos de los usuarios.
- Desarrollador: velará por el correcto funcionamiento y solución de problemas técnicos de la app junto con soporte al cliente.
- Pasarela de pago: por medio del cual nuestra APP recibirá las transacciones.
- Guías: se prestará adicionalmente el servicio de guías turisticos, que se les pagará un salario mínimo más prestaciones sociales. Esto corresponde a \$1.400.000 COP por guía, y se tendrán 5 guías inicialmente.

Tabla 18 Costos

CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL
Hosting	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Servidores	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Soporte al cliente	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Desarrollador	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Pasarela de pago	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Guías	\$ 7.000.000	\$ 84.000.000
TOTAL		\$ 157.800.000

Fuente: elaboración propia

El total de los costos corresponde al 21% de mis ventas.

GASTOS ADMINISTRATIVOS

- Oficina: nuestro centro de operaciones albergará los asesores de ventas, el gerente comercial, gerente general y el desarrollador.
- Papelería: gastos de papelería en oficina.
- Servicios públicos oficina
- Gerente general

Tabla 19 *Gastos administrativos*

CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL
Arriendo oficina	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Papelería	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Servicios oficina	\$ 1.300.000	\$ 15.600.000
Gerente general	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
	TOTAL	\$ 141.600.000

Fuente: elaboración propia

Calculamos un aumento de gastos de administración del 1,5% anual, de acuerdo al IPC.

GASTOS DE VENTAS

- Asesor de ventas: inicialmente se contará con dos asesores de ventas en dos turnos para atender las dudas e inquietudes de los clientes.

- Marketing: es muy importante la publicidad en nuestro negocio para que cada vez más personas tengan conocimiento de la APP, la descarguen y la utilicen de forma correcta. Contaremos con un presupuesto mensual, destinado a campañas en redes sociales, publicidad online, gasto en agencia de publicidad y generación de contenido, así como promotores.
- Gerente comercial: encargado de tomar decisiones comerciales y relacionarse con los comercios con los que trabajamos.

Tabla 20 *Gastos de ventas*

CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL
Salario asesores	\$ 5.600.000	\$ 67.200.000
Campañas / Marketing	\$ 8.300.000	\$ 99.600.000
Gerente comercial	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
	TOTAL	\$ 214.800.000

Fuente: elaboración propia

Es así, como se calcula que los gastos de ventas corresponden al 24% de las ventas.

Inversión en activo no corriente

Contamos con una inversión en activos fijos de \$20,820,000 COP correspondientes a:

Tabla 21 *Activo no corriente*

ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VIDA UTIL	TOTAL ACTIVOS
		\$		\$
ESCRITORIOS	4	300.000	10	1.200.000
		\$		\$
SILLA GERENTE	1	250.000	10	250.000
		\$		\$
SILLA EMPLEADOS	3	190.000	10	570.000
		\$		\$
SILLAS OFICINA	5	80.000	10	400.000
		\$		\$
COMPUTADORES	4	2.500.000	5	10.000.000
		\$		\$
IMPRESORAS	2	1.500.000	5	3.000.000
		\$		\$
CELULARES	3	1.800.000	5	5.400.000
			TOTAL	\$ 20.820.000

Fuente: elaboración propia

Requerimientos de capital de trabajo

BYLOCALS realizará ventas diariamente pero no todas se realizan de contado, por lo que no se puede disponer de ese dinero diariamente. Es por esto que el capital de trabajo nos ayudará a lograr un equilibrio y cubrir las salidas de efectivo diarias con los ingresos de efectivo diarios.

Por esto tendremos 60 días de plazo para rotación de cartera y 30 días

de plazo para pago de proveedores.

Decisiones de inversión

En BYLOCALS necesitamos invertir en el año 1 \$251.775.000 COP, de los cuales \$20.820.000 COP corresponden a activos no corrientes, indispensables para la operación.

Por otra parte, tenemos unos requerimientos de capital de trabajo bruto operativo, correspondiente al cambio en cartera, ya que al ser una empresa de servicios no contamos con inventario. Este cambio en cartera en el año 1 corresponde a \$243.555.000 COP, dividiendo las ventas del año 1 entre 360 días, y multiplicando por el plazo de 60 días.

Para esto vamos a tener como fuente de financiación las cuentas por pagar proveedores, los aportes de capital y un préstamo bancario. Dentro de las cuentas por pagar a proveedores, en el año 1 tendremos \$16.600.000 COP para financiarnos, correspondiente al 11% de nuestro plan de inversión.

Al ser una aplicación que funciona como intermediaria entre el turista y los establecimientos turísticos (agencias, tour operadores, restaurantes, ect.) y presta principalmente servicios, una de nuestras fuentes de financiación más importante son los proveedores.

Asimismo, se hará un único aporte de capital de socios en el año 1 por \$143.511.750 COP, correspondiente al 57% de nuestra inversión. Por último, se hará un préstamo bancario por \$91.663.250 COP en el primer año, con una tasa de interés del 10% y un plazo de 5 años. Amortizando \$18.332.650 COP anual.

La estructura de capital estará conformada por un 12% de deuda y un 88% de patrimonio.

10. Riesgos y supuestos críticos

10.1. Riesgos y supuestos

Analizando los riesgos a los que este emprendimiento se puede enfrentar en el mercado, encontramos los siguientes:

Tabla 22 *Riesgos y supuestos*

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE	¿CÓMO LO
---------------	--------------------	---------------	-----------------

		GENERADOR	ENFRENTO?
Desarrollo lento del mercado	El mercado no crece de acuerdo a los pronósticos y no se alcanzan las ventas esperadas	Sector turismo en la ciudad de Cartagena y condiciones macroeconómicas y microeconómicas de los hogares	Se crean descuentos y promociones tanto para turistas como para comercios para captar un porcentaje del mercado
Desarrollo más rápido del mercado	El mercado crece mucho más rápido de lo esperado y aumenta la demanda	Sector turismo en la ciudad de Cartagena y condiciones macroeconómicas y microeconómicas de los hogares	Se invierte en promoción para alcanzar esos nuevos clientes y se contrata más personal para cubrir la alta demanda
Disminución de los precios de la competencia	La competencia disminuye los precios como estrategia para alcanzar más clientes	La competencia	Siendo diferentes a lo que ellos ofrecen y resaltando nuestra propuesta de valor
Nuevos productos	Nuevos productos en el mercado que dejen a este emprendimiento obsoleto	La competencia	Teniendo un área de innovación para estar siempre a la vanguardia de las últimas tecnologías y brindando soluciones oportunas a los usuarios
Escasez de mano de obra	Disminuye la mano de obra en el sector turismo de la ciudad	Mano de obra del sector	Brindando beneficios para que trabajar en BY LOCALS sea una prioridad y capacitando al personal

Fuente: elaboración propia

10.2. Estrategia de salida

Para este emprendimiento, en el caso de cerrarlo, se deberá dar por finalizado los contratos con cada uno de los comercios suscritos, finalizar los contratos con los colaboradores, liquidarlos y cumplir con todas las obligaciones financieras que se hayan adquirido.

Sin embargo, también existe la posibilidad que este proyecto sea vendido en un porcentaje alto o en su totalidad a un inversionista interesado en expandirlo.

11. Beneficios a la comunidad

11.1. Impacto en el desarrollo económico

Este emprendimiento inicia principalmente con la idea de dar un empleo formal y digno a todas las personas relacionadas con el sector turismo en la ciudad de Cartagena.

A través de ella, se generará empleo a guías turísticos y vendedores que tengan experiencia en esta actividad y que busquen un trabajo digno con grandes beneficios.

Adicionalmente, los comercios que estén suscritos podrán aumentar sus ventas a través de este nuevo canal, generando mayores utilidades y beneficios a sus colaboradores, y la posibilidad de generar nuevos empleos.

Además, se espera generar un impacto positivo en el sector, informando a los turistas acerca de las actividades que existen, para que únicamente contraten a empresas legales; por su parte, se busca trabajar de la mano con el Distrito y la Gobernación de Bolívar en mesas de trabajo que fomenten la regulación y control de las actividades turísticas.

11.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad

BY LOCALS busca ser una empresa integral, que beneficie a sus colaboradores y sus familias; por esto además de prestar un empleo en condiciones dignas, se desarrollarán programas de beneficios para las familias de estos. Además, cuando el negocio esté posicionado en la ciudad, se aspira a crear una fundación para beneficiar a las familias de los guías y de las tripulaciones en la zona insular.

11.3. Desarrollo humano

BY LOCALS busca crear alianzas con entidades como el SENA y el Centro Colombo Americano para gestionar becas para los colaboradores y sus familiares.

Referencias bibliográficas

Ámbito Jurídico. (2017, junio 12). *Uso de medios electrónicos (I). La Ley 527 de 1999 como instrumento normativo suficiente*. Ámbito Jurídico.

<https://www.ambitojuridico.com/noticias/tic/uso-de-medios-electronicos-i-la-ley-527-de-1999-como-instrumento-normativo-suficiente>

Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo. (2021). *Encuesta tendencias del viajero 2021*. 28.

Cardona & Consultores. (2021, junio 4). *Ventajas de constituir una S.A.S. | Blog Cardona & Consultores*. Las S.A.S. <https://cardonayconsultores.com/2018/06/04/ventajas-constituir-una-s-a-s/>

CITUR. (2021). *Estadísticas Departamentales*. Centro de Información Turística. <https://www.citur.gov.co/estadisticas/departamental/index/05#gsc.tab=0>

CORPOTURISMO. (2019, noviembre 27). *En turismo, el empleo crece 3 veces más rápido que otros sectores: Cartagena de Indias, Colombia: Sitio Oficial*. Información sobre Cartagena de Indias. http://www.cartagenadeindias.travel/?la=es&/noticia-ampliada_en-turismo-el-empleo-crece-3-veces-ms-rpido-que-otros-sectores-784

DANE. (2020). *Cifras nacionales de turismo*.

Developers. (2021, febrero 26). *Descripción general sobre las licencias: Desarrolladores de Android*. Android Developers.

<https://developer.android.com/google/play/licensing/overview?hl=es>

Donde Cartagena. (2019). *Atracciones en Cartagena de Indias: ¿cuánto vale el ingreso? ¿Cuáles son sus horarios?* | *Donde.co*.

<https://donde.co/es/cartagena/articulos/atracciones-en-cartagena-de-indias-cuanto-vale-el-ingreso-cuales-son-sus-horarios-40887>

El Universal. (2021, septiembre 24). *Los aeropuertos que lideran la reactivación aeroportuaria.*

<https://www.eluniversal.com.co/economica/aeropuerto-rafael-nunez-tercero-en-flujo-de-pasajeros-GB5452549>

Medellín, P. (2021, mayo 25). *La reinención del turismo en las ciudades.* Instituto de Estudios

Urbanos. <http://ieu.unal.edu.co/en/medios/noticias-del-ieu/item/la-reinencion-del-turismo-en-las-ciudades>

MinCIT. (2021). *Estadísticas Departamentales: Información estadística regional por*

Departamentos de Colombia: Bolívar. Centro de Información Turística.

<https://www.citur.gov.co/estadisticas/departamental#gsc.tab=0>

Organización Mundial de Turismo. (2019). *¿Por qué el Turismo?* El turismo: un fenómeno

económico y social. <https://www.unwto.org/es/turismo>

Revista Semana. (2019, agosto 11). *El crecimiento exponencial del turismo en Cartagena.* El

crecimiento exponencial del turismo en Cartagena. <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/cartagena-las-murallas-son-su-gente/articulo/aumenta-de-frecuencia-de-vuelos-a-cartagena/627198/>

Valora Analitik. (2021, septiembre 12). Así va la reactivación económica del turismo en

Colombia. *Valora Analitik.* <https://www.valoraanalitik.com/2021/09/12/asi-va-la-reactivacion-economica-del-turismo-en-colombia/>

