

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE  
UNA AGENCIA DE VIAJES EN BOGOTÁ D.C.



NATALIA CAVANZO ORDÓÑEZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO DE PROCESOS PRODUCTIVOS  
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BOGOTÁ D. C.  
2008

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE  
UNA AGENCIA DE VIAJES EN BOGOTÁ D.C.



NATALIA CAVANZO ORDÓÑEZ

Trabajo de Grado presentado  
como requisito parcial para optar al  
título de: Ingeniero Industrial

Director:

ING. JOSE MANUEL MEDINA  
Ingeniero Industrial

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO DE PROCESOS PRODUCTIVOS  
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BOGOTÁ D. C.  
2008

“Si dejamos pasar más tiempo... habrá otro que lo hará.  
Si otro lo hace... creará mayores barreras de entrada.  
Si hay más barreras de entrada... la inversión requerida será mayor.  
Si la inversión es mayor... posiblemente no la hagamos.  
Y entonces...  
¡¡¡Habremos perdido una magnífica oportunidad de negocio!!!”

Randy Glasbergen

## **AGRADECIMIENTOS**

La autora expresa sus agradecimientos a:

José Manuel Medina, Ingeniero Industrial, Profesor de la Pontificia Universidad Javeriana y director del trabajo por su continuo apoyo, consejos y sus valiosos aportes.

Martha Cecilia Ordóñez y Luis Ernesto Cavanzo, mis padres, que desde el cielo siempre me han apoyado e iluminado. Siempre están en mi corazón y su energía hace que cada día sea una mejor persona.

Cecilia Landazabal, mi abuela mamá, uno de los seres que mas amo y extraño, con tu amor me formaste y gracias a ti hoy soy la persona que desde el cielo ves.

Saúl Ordóñez, mi abuelo papá, que aunque está atravesando por un estado de salud no muy favorable, siempre ha estado ahí para mí. Y sé que mis papitos y mi abuelita nos iluminan siempre y nunca pero nunca nos dejan solos.

Elizabeth Ordóñez, Tía, socia de este proyecto. Por creer en mi, motivarme y ayudarme a que este proyecto se empiece a volver realidad.

## CONTENIDO

	Pag
INTRODUCCIÓN	18
1. RESUMEN EJECUTIVO	20
1.1 PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE VIAJES EN BOGOTÁ D.C.	20
1.2 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	21
1.3 TURISMO EN AMERICA	23
1.4 TURISMO EN COLOMBIA	25
1.4.1 Tipos de turismo en Colombia.	28
1.4.2 Principales destinos turísticos en Colombia.	29
1.5 LAS AGENCIAS DE VIAJES	35
1.6 OPTIMISMO MUNDIAL EN EL SECTOR	39
1.7 TRATADO DE LIBRE COMERCIO	40
1.8 COLOMBIA COMO DESTINO TURÍSTICO	40
2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	42
2.1 RAZÓN SOCIAL	42
2.2 MISIÓN	42
2.3 VISIÓN	42
2.4 OBJETIVOS	42
2.5 LOGOTIPO	43
3. ANALISIS DEL MERCADO	44
3.1 ANÁLISIS DOFA	44

3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	45
3.2.1 Análisis del Sector	45
3.2.2 Descripción del mercado	47
3.2.3 Análisis del Consumidor.	50
3.2.4 Competidores Potenciales.	51
3.2.5 Análisis de la oferta.	51
4. ESTRATEGIAS DE MERCADEO	53
4.1 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN:	53
4.2 ESTRATEGIA DE SERVICIO:	53
4.3 LA CALIDAD EN LA AGENCIA DE VIAJES CANATUR ANTE EL RETO DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	55
4.4 LA INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA.	56
4.5 MODELO DE APROVECHAMIENTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA MEJORA DE CALIDAD EN LA AGENCIA DE VIAJES CANATUR	57
4.6 PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL MODELO A LA AGENCIA DE VIAJES CANATUR	59
4.6.1 Estrategia 1: Conocimiento de las características de la demanda.	60
4.6.2 Estrategia 2: Formación de los agentes de viajes.	61
4.6.3 Estrategia 3: Seguimiento y control del producto vendido.	62
4.6.4 Estrategia 4: Diferenciación del producto.	62
4.5 CLIENTES POTENCIALES	62
4.6 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	65
4.7 PRECIO	66
4.8 POLITICAS DE LA EMPRESA	67

5. ANÁLISIS DE PROCESOS LOGÍSTICOS	68
5.1 UBICACIÓN INSTALACIONES	68
5.2 PRECIO	68
5.3 VÍAS DE ACCESO	68
5.4 CONCENTRACIÓN DE LA DEMANDA:	69
6. ANALISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL	70
6.1 DETERMINACION DE PROCESOS	70
6.2 CONSTITUCIÓN LEGAL	71
6.3 ACREDITACIONES	72
6.3.1 Registro nacional del turismo.	72
6.3.2 IATA.	73
6.3.3 ANATO.	74
6.4 FUNCIONES GENERALES CANATUR	74
6.4.1 Función asesora.	74
6.4.2 Función de intermediario	75
6.4.3 Función organizacional	77
6.4.4 Función Técnica	78
6.4.5 Función Financiera.	78
6.4.6 Función Contable	79
6.4.7 Función Social.	79
6.4.8 Función Comercial.	79
6.4.9 Función Administrativa.	80
7. IMPLEMENTACION	81
7.1 Actividades para la puesta en marcha de la oficina de Agencia de Viajes	81

CANATUR	
7.1.1 Consecución De Recursos Económicos:	81
7.1.2 Creación de la empresa:	81
7.1.3 Adquisición de la oficina:	82
7.1.4 Adquisición de equipos oficina	82
7.1.5 Selección de personal:	82
8. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	83
8.1 CONSTITUCIÓN ADMINISTRATIVA	83
8.2 PRESTACIONES SOCIALES DE LA EMPRESA	86
8.3 CLASIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD	86
8.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	87
8.5 NÓMINA	87
8.5.1 Secretaria de Gerencia	87
8.5.2 Departamento de ventas – 2 asesores de ventas:	88
8.5.3 Contador:	88
8.6 GASTOS ADMINISTRATIVOS Y NÓMINA	89
8.7 ORGANIZACIÓN	89
8.7.1 Dirección	89
8.7.2 Factores Humanos.	90
8.7.3 Motivación.	90
8.7.4 Liderazgo.	90
8.7.5 Comités.	91
8.7.6 Comunicación	91
8.7.7 Control.	91



8.7.8 Herramientas de Ingeniería Industrial.	92
9. EVALUACIÓN FINANCIERA	93
9.1 HORIZONTE DE ANÁLISIS Y SUPUESTOS	93
9.2 SISTEMAS DE FINANCIACIÓN	93
9.3 ANÁLISIS FINANCIERO	94
9.4 INDICADORES FINANCIEROS	96
9.5 FLUJO DE CAJA LIBRE Y PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	98
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXOS	109

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de Turismo	29
Tabla 2: Análisis DOFA de la empresa frente al mercado	40
Tabla 3: Movimiento de Pasajeros Internacionales (Salidos y Llegados) a Octubre 2007	48
Tabla 4: Movimiento de Pasajeros Nacionales - Octubre 2007	48
Tabla 5: Pasajeros Nacionales Movilizados por Colombia a Octubre de 2007	49
Tabla 6: Movimiento de Pasajeros Internacionales (Llegadas y salidas) - Octubre 2007	49
Tabla 7: Modelo de aprovechamiento de las nuevas tecnologías en la mejora de calidad en las agencias de viajes	59
Tabla 8: Época y motivo de realización de viajes	64
Tabla 9: Preferencias al viajar	65
Tabla 10: Precios arrendamientos.	68
Tabla 11: Lista de verificación ponderada.	69
Tabla 12: Áreas Funcionales y Macroprocesos	70
Tabla 13: Gastos mensuales de administración y nomina	89
Tabla 14: Sistema de Financiación	93
Tabla 15: Proyección de Ventas	94
Tabla 16: Inversión en activos	94
Tabla 17: Costos indirectos de fabricación	95
Tabla 18: Gastos de administración y ventas	95

Tabla 19: Flujo de Caja del Proyecto con Financiación	96
Tabla 20: Flujo de Caja del Inversionista con Financiación	96
Tabla 21: Flujo de Caja del Proyecto sin Financiación	97
Tabla 22: Flujo de Caja del Inversionista sin Financiación	97
Tabla 23: Estado de Resultados CANATUR 2008 - 2013	98
Tabla 24: Flujo de Caja del Proyecto CANATUR 2008 – 2013	99
Tabla 25: Balance General CANATUR 2008 - 2013	100
Tabla 26: Estado de Resultados CANATUR 2008 – 2013 sin Financiación	101
Tabla 27: Flujo de Caja del Proyecto CANATUR 2008 – 2013 sin Financiación	102
Tabla 28: Balance General CANATUR 2008-2013 sin Financiación	103

## LISTA DE GRAFICOS y FIGURAS

Gráfico 1: Proyecciones de la OMT: incremento mundial del turismo (1950-2020)	22
Gráfico 2: Huéspedes Internacionales (2006-2010) Millones de turistas	23
Gráfico 3: Tendencia creciente de las ventas. Mayor eficiencia en la competencia y estructuras de costos.	37
Gráfico 4: Producción bruta real en agencias de viajes, por escala de personal ocupado	38
Gráfico 5: Principal Ocupación de los viajeros	63
Gráfico 6: Preferencias en la reserva de pasajes y hoteles	65
Figura 1: Logotipo propuesto para la empresa	43
Figura 2: Organigrama CANATUR	87

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO A: PASOS PARA CREAR UNA EMPRESA

ANEXO B: GUIA DE INSCRIPCION EN EL REGISTRO NACIONAL DEL TURISMO

ANEXO C: CRITERIOS ESTABLECIDO PARA LA APROBACION IATA DE AGENTES Y  
RETENCION DE LOS MISMOS

ANEXO D: SOLICITUD DE AFILIACION A ANATO

## GLOSARIO

**TOUR:** es un recorrido cuya duración no excede de 24 horas, se realiza de una misma localidad o sus alrededores más cercanos e incluye: transporte colectivo con o sin guía, entradas a monumentos o estacionamiento diversos en algunos casos pensión alimenticia.

**RUTA:** es la vía a seguir con un origen y un destino diferente, que sirve de base para la creación de los itinerarios. Lo que determina la ruta son una serie de valores paisajísticos, culturales, humanos y naturales, que realizan el centro lineal de atención.

**ITINERARIO:** es el recorrido establecido trazando en los mapas correspondientes y que comprende: punto de origen, punto de toque y punto definitivo del destino.

**ESTRUCTURA:** es el conjunto de recursos que se desarrollan sobre la infraestructura concurriendo en la prestación de los servicios turísticos y comprende: alojamiento, restaurante, instalaciones recreativas, agencias de turismo, oficinas de información, empresas de transportes y otras.

**INFRAESTRUCTURA:** es el conjunto de medios físicos y económicos que constituyen la base de sustentación para el desarrollo de cualquier sector y por ende del turismo, comprende: aeropuerto, puerto, sistema vial (autopistas, carreteras, y caminos.), acueductos, electricidad, telecomunicaciones, instalaciones hospitalarias, transporte (aéreo, terrestre, marítimo, fluvial, ferroviario) y aseo urbano.

**RECURSOS Turísticos:** es todo aquello que posee características que implican un atractivo para el turismo, bien sea de carácter natural de esparcimiento y recreación, histórico - cultural.

**BALANZA TURÍSTICA:** Confrontación del ingreso de divisas, producto de la entrada de visitantes extranjeros en un Estado con el egreso de divisas efectuadas por sus nacionales que salen al extranjero.

**GUÍA TURÍSTICA:** Expresión que designa los fascículos, libros u otro tipo de publicación que tiene como fin esencial dotar al turista de la información histórica, artística, de servicios de un lugar.

**BALANZA DE PAGOS:** Confrontación de ingreso y egreso total de un Estado, resultantes de las transacciones que realiza con el extranjero durante un año. En este instrumento contable se estiman dentro de los ingresos las exportaciones de mercancías, los gastos del turismo extranjero, créditos, inversiones, utilidades y otras categorías, y, dentro de los egresos, las importaciones, intereses c) sobre préstamos, dividendos, regalías y otros pagos.

**PRODUCTO TURÍSTICO:** Constituido por el conjunto de aspectos tanto naturales y culturales como estructurales que hacen de un lugar un atractivo para su visita. La primera parte del producto turístico la constituyen los servicios creados para facilitar la permanencia del hombre en los lugares distantes al habitual.

**VALORES TURÍSTICOS:** Son los aspectos materiales o inmateriales que en un Estado o región que por su atractivo para las personas de otros lugares son subjetivamente susceptibles de convertirse en motivo turístico.

**CONCIENCIA TURÍSTICA:** conjunto de actitudes y comportamiento de los habitantes de un lugar turístico, que humanizan la recepción de turista a través de la hospitalidad y comprensión. Conocimiento de los lugares y locales para los turistas, que sin llegar al servilismo conduce a una convivencia cordial.

**NÚCLEO RECEPTOR:** es una zona privilegiada de reputación turística que posee centros urbanos, que son simplemente proveedores de servicios: infraestructura vial, planta turística general, espacio geográfico potencialmente explotable, compuesta de varias células que cubren integralmente todas las necesidades turísticas.

**CORRIENTE TURÍSTICA:** conjunto de personas que con fines turísticos se desplazan de un lugar a otro, constituyendo un caudal continuo con características especiales para la realización de actividades ajenas a las de rutina.

**MERCADO TURÍSTICO:** el término mercado esta relacionado con las actividades de compra-venta (oferta y demanda), que el caso turístico se refiere a los servicios que demandan los clientes potenciales, y la oferta de servicios por parte de las empresas prestadoras de los mismos.

**GUÍA DE TURISMO:** Personas con profundo conocimientos sobre patrimonio y servicios turísticos, facultada para acompañar, dirigir, ayudar e informar a los largo de itinerarios en autobús, automóvil, ferrocarril, u otro medio de transporte. Su función es muy amplia: dar explicaciones históricas o de otra índole, ayuda en los turistas en los trámites y gestiones aduanales, migratorias y de sanidad, dispone lo relativo a hospedaje y alimentación, planea, aconseja acerca de viajes auxilia en el manejo de equipajes y puede encargarse del cobro de pasajes. Su acción puede prolongarse más allá del viaje y realizar la labor de guía local. El servicio lo proporciona a través de un contrato celebrado directamente con el turista o por medio de un organismo público o privado.

**EMPRESA MERCANTIL:** empresa que se crea para la obtención de lucro y con la organización de medios naturales (mesas, ordenadores) y humanos (el personal que tiene la empresa para que esta funcione) se obtiene ese lucro.

**SERVICIO:** no es tangible, no se puede tocar. Los medios naturales y humanos de los que tiene la empresa los dispone para la prestación del servicio al consumidor: informando, asesorando, etc.

**PRODUCTO Turístico:** Conjunto de bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades del cliente.

**NECESIDAD:** carencia + deseo.



## INTRODUCCIÓN

El Turismo es una actividad cuyo protagonista es el hombre, por lo que, al desarrollarse en el campo personal, cada quien tiene su interpretación, la cual depende de sus vivencias, deseos, gustos, motivos, cultura, idioma, etcétera.

La definición del turismo es sencilla si se refiere en cada caso a la opinión de cada quien, a lo que cada quien percibe o interprete, pero, al englobar la definición para satisfacer la expectativa general, definir el turismo es difícil: es la tendencia natural del ser humano a cambiar de sitio para beneficiarse de las bondades de otros lugares distintos de aquel donde usualmente vive y descansar en ambiente agradable, para esparcimiento y recreación; pero ¿Por qué el hombre quiere cambiar de ambiente? ¿Por fastidio, por necesidad, por conveniencia?

La mayor razón para viajar se puede resumir en una palabra: "escapar", escapar de la aburridora rutina diaria, escapar de lo familiar, de lo común, de lo ordinario, escapar del trabajo, del jefe, de los clientes, del ir y venir en tren, de la casa, del jardín, de los grifos que gotean.

También se podría definir el turismo diciendo que es un fenómeno socio-económico que influye de gran manera en el crecimiento cultural y en la riqueza de los pueblos, o que es el movimiento de humanos para intercambiar conocimientos, cultura, aventuras, credos, idiomas, etc.

La palabra turismo, etimológicamente considerada se deriva de la palabra latina " tornus " que quiere decir vuelta o movimiento y la cual adoptaron los ingleses, franceses y españoles con ese sentido, aplicándola al " turismo".

Por eso hoy cuando se ofrece un viaje turístico. o sea, un movimiento de personas que se trasladan o viajan por placer, se les invita a participar de un " tour " a determinado destino. Los planes de excelencia turística son instrumentos de coordinación, cooperación e

integración de políticas en destinos turísticos, entre los tres niveles de Administración diferentes, General del Estado, Autonómica y Local.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [www.colonialtours.com](http://www.colonialtours.com)

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

### **1.1 PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE VIAJES EN BOGOTÁ D.C.**

La necesidad del proyecto planteado obedece a razones de distinta índole, la primera de ella y mas importante consiste en la satisfacción de la demanda en el sector turismo Colombiano, teniendo en cuenta los índices anteriormente señalados, según los cuales para el año 2010 el numero de turistas en Colombia aumentará aproximadamente 3 veces los turistas que hoy visitan nuestro país (año 2006: 2'000.000 turistas – año 2010: 5'000.000 turistas).

En relación con la satisfacción de la demanda del turismo debemos tener en cuenta que a pesar de que hoy Colombia padece un conflicto armado que ha sido visto a nivel exterior como aterrador, los turistas vienen en aumento y los niveles de seguridad acompañados por la política de Seguridad democrática son cada día mejores, esto en unos años se traducirá en una mejor percepción a nivel exterior de la seguridad del país y la posibilidad de desarrollar turísticamente territorios colombianos que hace unos años eran impensables debido a los ya conocidos problemas de orden público como el secuestro y los asesinatos.

Debemos considerar, que desde el punto de vista económico, el turismo es una actividad que integra la producción, distribución y consumo de bienes y servicios para satisfacer las necesidades y deseos de los turistas. Por lo tanto, cuando se desarrolla el turismo, al mismo tiempo se estimulan una serie de empresas que generan ingresos para la comunidad. Esto es el efecto multiplicador del turismo, por requerir de la creación o desarrollo de diversas actividades económicas. Considerando esta perspectiva, a medida que el número de turistas se incrementa hacia cualquier destino, aumentan las necesidades expresadas, crece el consumo de bienes y servicios locales y esto se refleja en una mayor producción y un mayor crecimiento, con un efecto dinamizador que induce a un potencial crecimiento económico.

Para el flujo de caja del proyecto sin financiación la TIRM es de 86.26% y el VPN es de \$17.984.526. Como la TIRM es mayor a la tasa de descuento y el VPN es positivo, se puede concluir que el proyecto es viable y con un futuro prometedor.

## 1.2 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Colombia se perfila como uno de los destinos turísticos más importantes de América Latina. Según el World Travel & Tourism Council (WTTC) para el periodo 2006-2015, se espera un crecimiento real anual de 4.5% en la demanda por viajes y turismo en Colombia<sup>2</sup> pasando de un total de US\$ 9.800 millones a US\$ 14.300 millones en el 2015 superando así el crecimiento esperado de América Latina que será de 4.1%<sup>3</sup>.

Actualmente en Colombia el sector contribuye con el 2.2% del total del PIB (US\$ 2.700 millones), aporta el 11.2% del total de la inversión en capital<sup>4</sup> con US\$ 1.800 millones y genera 380.000 empleos directos; el equivalente al 2.2% del total de empleos en el país.

Para el 2015 se espera que la producción bruta del sector turístico colombiano sea de US\$ 6.600 millones, una inversión en capital de US\$ 5.500 millones y una generación de 540.000 empleos directos<sup>5</sup>; lo que equivaldría a un crecimiento de 9% anual de la producción bruta y de 3.5% en la creación de empleos.

Para América Latina, según el WTTC, el crecimiento hasta el 2015 será de 4.1%, cifra que concuerda con la proyección de crecimiento de la demanda mundial de servicios turísticos que la Organización Mundial del Turismo (OMC) ha proyectado.

---

<sup>2</sup> La cifra incluye gastos de turismo por parte de residentes y viajeros internacionales, viajes de negocio, gasto público en el sector e inversión en capital.

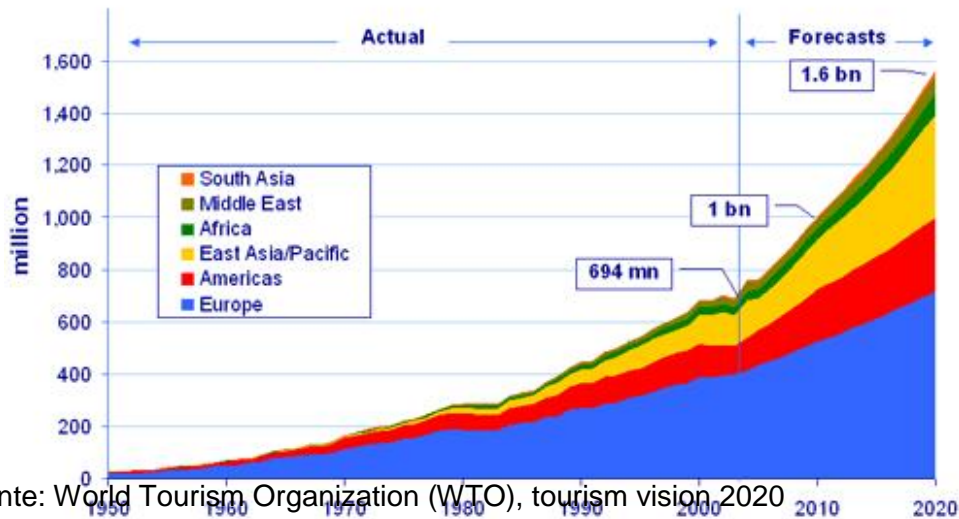
<sup>3</sup> WTTC: crecimiento real anual 2006-2015 ajustado por la inflación.

<sup>4</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, sistema de información turística. Boletín Enero 2006.

<sup>5</sup> "Colombia Travel & tourism: sowing of growth", the 2005 travel & tourism economic research, World Travel & Tourism Council (WTTC).

En el 2020, a nivel mundial se proyecta un total de 1.56 billones de turistas y la región comprendida por Norte, Centro y Sur América participará con 282 millones de turistas representando el 18.1% del total del mercado mundial<sup>6</sup>. (Ver Gráfico 1).

Gráfico 1: Proyecciones de la OMT: incremento mundial del turismo (1950-2020) US\$ millones



Fuente: World Tourism Organization (WTO), tourism vision 2020

El crecimiento proyectado para Colombia se ve confirmado por la dinámica actual; el número de turistas que visitaron el país creció en un 22% en el 2005 respecto al año anterior al pasar de 770.000 a 940.000 turistas<sup>7</sup>; se espera continuar con esta tendencia creciente y llegar a los 5 millones para el 2010<sup>8</sup>. (Ver Gráfico 2).

<sup>6</sup> World Tourism Organization (WTO), tourism vision 2020

<sup>7</sup> Fuente: Departamento Administrativo de Seguridad (DAS)

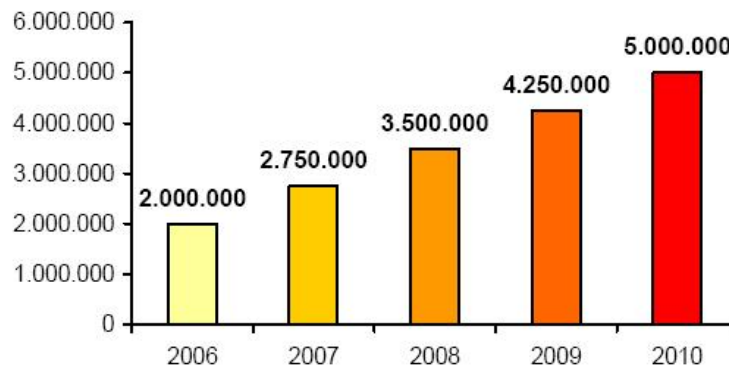
<sup>8</sup> Fuente: Cotelco

Foto 1.



Fuente: DITUR: Dirección de Turismo

Gráfico 2: Huéspedes Internacionales (2006-2010) Millones de turistas



Fuente: Asociación Hotelera de Colombia (Cotelco)

### 1.3 TURISMO EN AMERICA<sup>9</sup>

Conscientes del valor de sus paisajes, culturas y gentes, los países latinoamericanos apuestan cada vez más por un "turismo sostenible", que combine el desarrollo económico con la preservación del patrimonio y el medioambiente.

Ese tipo de turismo, que busca el crecimiento de las comunidades nativas junto con la explotación mesurada de la naturaleza, es una garantía de futuro para el Continente, que ansía aumentar el flujo de visitantes sin agotar sus recursos naturales.

Según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), el número de visitantes en Centro América ha aumentado un 15 por ciento en los primeros siete (7) meses del 2005, un incremento superior al de ninguna otra región del planeta.

<sup>9</sup> [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)

"La cooperación nos beneficia a todos, tanto a los países que ya tienen experiencia en el sector como a los que justo ahora empiezan a desarrollar su potencial turístico", dijo a EFE la presidenta del Consejo de Centroamérica y ministra de Turismo de Nicaragua, María Rivas<sup>10</sup>.

Una de las iniciativas que impulsa el Consejo, fundado en 2002, es el "turismo responsable", que propone al cliente destinar parte del precio de sus vacaciones a financiar proyectos de desarrollo o paliar las consecuencias de desastres naturales, como el reciente huracán en Guatemala.

La explotación equilibrada del medio ambiente es crucial para la supervivencia de las tribus nativas, como los indios Kuna en Panamá, cuyas reservas en el archipiélago de San Blas se abrirán al público por primera vez gracias a un acuerdo entre el ministro Rubén Blades y el consejo autónomo Kuna.

Bolivia es otro país que apuesta por un "turismo comunitario", en colaboración con las tribus indígenas que, como reconoce la ministra Ximena Yaffar, "son las que mejor conocen el territorio".

Perú es uno de los pioneros en la preservación del medio ambiente como inversión de futuro, como recordó la portavoz de Promperú, Anna Carrington.

El desarrollo sostenible es también prioridad de Venezuela, cuyo Gobierno "quiere minimizar el impacto medioambiental del turismo y a la vez ayudar a progresar a los indígenas, que durante años han sido marginados por el sistema", dijo Andrés Rodríguez, del Instituto de promoción y capacitación turística<sup>11</sup>.

Chile, Argentina, Uruguay, Paraguay, Brasil, los países caribeños, todos reconocen la importancia de combinar desarrollo económico con protección de recursos, pero el país que se ofrece para liderar el movimiento es Ecuador, que aspira a convertir el turismo en su principal fuente de ingresos en sólo diez años.

---

<sup>10</sup> [www.periodistadigital.com](http://www.periodistadigital.com)

<sup>11</sup> [www.inatur.gob.ve](http://www.inatur.gob.ve)

– **Importancia Socioeconómica y Cultural del Turismo.** El turismo es un factor realmente importante para el desarrollo socioeconómico y cultural de un país, dada la diversidad de actividades favorables que traen bonanzas económicas: es un instrumento generador de divisas, al ser una actividad que canaliza una inversión para producir una expansión económica general; genera asimismo un mercado de empleos diversificado con una inversión relativamente baja en comparación con otros sectores de la economía; genera una balanza de pagos favorables y sobre todo desarrolla las actividades económicas locales.

El Turismo es un medio de intercambio social, ya que muestra efectivamente que la sociedad que desarrolla más activada se capacita hacia la comprensión, para la adaptación de sus medios habituales, juzgando de una manera positiva su propia sociedad.

En cuando a la cultura es realmente el radio dentro del campo de la acción de la empresa turística. Cultura es el término que determina el imán que poseen las regiones para el turismo comprendido su geografía, historia, costumbres, tradiciones, folklore y artesanía.

Generalizando, el Turismo es la industria del futuro de todos aquellos países en vías de desarrollo que sepan aprovechar al máximo todos sus recursos.

#### **1.4 TURISMO EN COLOMBIA**

Colombia, un país conocido por su ubicación tropical con playas fascinantes bañadas por el sol, tiene una miríada de otros destinos fascinantes que sorprenden a todo tipo de viajeros. La ubicación geográfica, los dos océanos que la rodean, la extensa red de ríos y las tres cadenas montañosas que la atraviesan; brindan a Colombia numerosas clases de climas, altitudes, flora y fauna. Un pasado cultural rico, con una mezcla de diversas raíces y tradiciones de la cultura india, africana y española; así como la gente amable y hospitalaria; los sabrosos platos típicos; las ciudades cosmopolitas; los pueblos coloniales; y una gran variedad de entretenimientos, complementan el fascinante paisaje.



El clima de Colombia varía del clima tropical caliente en las costas Pacífica y Atlántica, a temperaturas bajo cero en la Cordillera de los Andes. Y de selvas lluviosas como las de la Amazonía y el Chocó, hasta desiertos secos como el de la Tatacoa y la Guajira; pasando a través de una amplia gama de temperaturas, que varían según la altitud, pero que son totalmente estables por regiones durante todo el año. De igual forma varían las atracciones de Colombia. Las playas de arena blanca en las Islas de San Andrés y Providencia y el Archipiélago del Rosario, contrastan con la nieve que cubre montañas como la Sierra Nevada, con su Pico de Colón a 5.775 metros; y nevados como los del Huila, Tolima y Ruiz. Y las interminables llanuras de los Llanos en la parte oriental del país, que contrastan con el terreno quebrado de las tres cadenas montañosas

Foto 2



Fuente: DITUR

La impresionante flora y fauna de Colombia incluye especies tan diversas como la ballena gigante de Yubarta, que visita a la Isla de Gorgona cada año; la depredadora piraña, que vive en los ríos del Amazonas; osos con anteojos; jaguares de montaña; la Victoria Amazónica, la planta acuática más grande del mundo con hojas enormes y bastante fuertes para soportar a un niño; y el llamativo cóndor que sobrevuela las montañas de los Andes. La abundante biodiversidad, hace de Colombia el país con el mayor número de especies de plantas y fauna por unidad de área en el mundo.

La topología y fauna salvaje de Colombia ofrecen las condiciones perfectas para practicar diversos deportes. Desde montañismo en el cerro de Suesca, caminatas fuertes en caminos donde arrecia el viento a lo largo de la cadena montañosa del Cocuy, ascenso por cuerda, parapente, rafting en los agresivos ríos de Fonce y Chicamocha, surfing en el Caribe, pesca deportiva en el Pacífico, y buceo profesional y de pulmón en los magníficos arrecifes coralinos del Caribe, son algunos ejemplos.

Colombia es también un mosaico étnico de cultura, folclor, arte y artesanías. Las diversas raíces y tradiciones que florecieron con los años han producido interesantes fusiones.

El estilo de vida descomplicado y amigable de Colombia, lleno de entretenimiento con museos de arte e iglesias coloniales, festivales de teatro y de música, carnavales coloridos y ferias; hacen el escenario perfecto para el turismo.

El país también ofrece una rica diversidad gastronómica. La deliciosa cocina de la costa con influencias del Caribe, la cocina tradicional del interior, las frutas exóticas, y una tradición de cocina casera que va de generación en generación; hacen de Colombia una alucinante combinación de sabores y cultura que está esperando para ser disfrutada.

Las posibilidades no tienen fin. Los inversionistas y los turistas tienen más de una variedad de opciones para explorar este país asombroso. Sea por su cultura, deportes, ecología, ferias, historia, playas, ciudades, o aventura; Colombia es un país excepcional que espera para ser descubierto.

El espectacular y variado entorno natural del país, así como su gente amable y aventurera, proporcionan excelentes oportunidades para realizar la más diversa gama de visitas a lugares de interés, eventos culturales, islas, playas y actividades al aire libre; y lo más importante, oportunidades de inversión.

Foto 3









Fuente: DITUR

En los últimos años la industria turística en Colombia ha mostrado una franca recuperación. Por encontrarse cerca al ecuador terrestre y porque en su territorio la Cordillera de los Andes se divide en tres, el país puede contar con los más variados paisajes: costas, llanuras, valles montañosos, altiplanicies, nieves perpetuas y selvas.

**1.4.1 Tipos de turismo en Colombia.** Colombia ofrece un amplio portafolio de oportunidades de inversión en diferentes tipos de turismo.

Existen diferentes ofertas de turismo con extraordinario potencial de desarrollo creando diversas oportunidades de inversión con importantes perspectivas de crecimiento. (Ver Cuadro 1)

Tabla 1: Tipos de Turismo

Tipo de Turismo	Características
 Sol y Playa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Único país en Suramérica con costas en los dos océanos.</li> <li>• Colombia se encuentra en una zona libre de huracanes</li> <li>• Tiene más de 300 playas, algunas de ellas con todos los servicios turísticos</li> </ul>
 Parques Temáticos, Agroturismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importante desarrollo de parques temáticos en la zona cafetera del país.</li> </ul>
 Eco Turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un sector con amplio potencial de desarrollo alrededor de todo el país.</li> <li>• Lugar ideal para el ecoturismo gracias a su biodiversidad.</li> </ul>
 Cultural e Histórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes oportunidades de inversión alrededor de los destinos de relevancia histórica.</li> </ul>
 Aventura y deportes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En Colombia, las encumbradas montañas de la cordillera de los Andes son ideales para los deportes de montaña.</li> <li>• Sus vientos favorables son perfectos para el deporte aéreo.</li> <li>• Se está promoviendo la inversión en deportes acuáticos como el buceo.</li> </ul>
 Ciudades capitales y ferias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colombia tiene cuatro grandes áreas metropolitanas en las que se desarrollan numerosas actividades culturales y de negocios, además de diversos eventos, ferias y festivales que se celebran durante el año.</li> </ul>

Fuente: [www.colombia.com](http://www.colombia.com)

**1.4.2 Principales destinos turísticos en Colombia.** Los principales destinos turísticos para los extranjeros son los siguientes<sup>12</sup>:

– **Cartagena de Indias.** Cartagena es la ciudad de Colombia que mejor conserva su arquitectura Colonial y sus monumentos. La ciudad amurallada cuenta con conventos y castillos que en el tiempo de la colonia fueron muy importantes.

Cartagena es también un importante balneario y un puerto. Además de servir de puerto de carga, Cartagena es el principal puerto turístico y ruta de varios cruceros. Adicionalmente allí se encuentra la principal base naval de Caribe colombiano.

<sup>12</sup> WikiColombia.com Enciclopedia Virtual especializada en artículos y temas sobre Colombia

– **Bogotá.** Bogotá no sólo es la capital política de Colombia, es donde se concentra gran parte de la economía del país y a donde confluye gran parte de la las afueras de la ciudad también pueden encontrarse lugares de interés como la catedral de sal de Zipaquirá.

Su principal atractivo turístico es que el Aeropuerto Internacional El Dorado es el principal puerto de entrada de Colombia. Adicionalmente en Bogotá se celebran varias convenciones internacionales entre las que se destaca la *Feria Internacional del libro*. También tiene lugares de interés turístico como el cerro de Monserrate, Guadalupe, su parte antigua y su centro de negocios. Cuenta con gran cantidad de historia, y de ahí parten muchos de sus atractivos turísticos, como museos, iglesias y el mismo centro histórico, dónde se halla la Plaza de Bolívar.

– **Cali.** Santiago de Cali, también llamada la capital de la salsa, la sultana del Valle o la más común la sucursal del cielo, la tercera o considerada también por muchos la segunda ciudad del país, goza de el más apeteciente clima que se estima siempre entre los 18°C a 20°C en las horas mañaneras y de 27°C a 31°C en horas de la tarde, las horas nocturnas son de un agradable clima con un promedio de 22°C a 27°C, acompañado por la suave brisa que acompaña a la ciudad. La capital de la rumba en Colombia (Cali), fue fundada en el año 1536, es uno de los ejes económicos más importantes de la República, la economía de la ciudad se divide en muchos ámbitos, en donde se ponen en marcha los 3 sectores económicos, Cali genera según las últimas cifras del DANE un 7.2% del PIB Nacional, pero se estima una elevación para el primer trimestre del 12.5% para así llegar a un 8.3% del PIB Nacional, Cali se destaca, por lo económico, social, cultural e histórico, los cientos de museos , teatros y plazas que engloban a la capital del Valle del Cauca y deslumbran llenando las expectativas de sed de este carácter. Los Caleños se caracterizan por ser personas de ambiente, sociables, amables y amigables con el prójimo, y las caleñas son icono de la belleza Colombiana, Algunos centros de arribo reconocidos en Cali son; La catedral de Cali, El teatro Municipal, el centro cultural llabama, teatro la tertulia, plazas como "La plaza de Caicedo, la plaza San Francisco, entre otras más", sus Centros Comerciales entre los que están "Chipichape, Cosmocentro, Unicentro, Palmetto Plaza, Jardín Plaza, Único, entre otros más.", Monumentos como Sebastián de Belalcazar, El Gato del Río, El cerro de las tres cruces,

Monumento a Cristo Rey, entre otros muchos", lugares de regular visita, "La torre de Cali, La Capilla San Antonio, La iglesia Ermita, El río Cali, El río Pance, entre otros lugares más de frecuentes visitas turísticas, porque como dice el dicho CALI ES CALI y lo demás es loma.

– **Medellín.** Medellín, "la capital de las flores"... "la tacita de plata". Es la segunda ciudad del país, goza de un agradable clima primaveral durante todo el año y su área metropolitana, localizada en un valle rodeado de montañas, está intercomunicada por un sistema de metro cómodo, rápido y seguro.

La "Capital de la montaña", fundada en 1674, es un importante centro industrial que se destaca por la producción y diseño de textiles, por lo que es considerada el centro de la moda en el país; es una metrópolis vibrante, de gente amable y trabajadora en lo que se destaca la belleza de sus mujeres. La ciudad también ofrece una activa vida cultural en sus museos, teatros y galerías de arte: en el Museo de Antioquia se exhibe la Colección Botero y obras de Francisco Cano, Luís Caballero y Fernando Botero; el Museo de Arte Moderno, un importante centro de eventos culturales, que guarda una buena colección, la Casa Museo Pedro Nel Gómez, con 1500 obras del maestro y el Museo El Castillo, complementan la oferta cultural de la ciudad.

– **San Andrés y Providencia.** Archipiélago en el Caribe Colombiano. Puerto libre y uno de los principales destinos turísticos.

A 700 Km. de la costa continental colombiana, rodeado de aguas cálidas y transparentes, se encuentra el archipiélago de San Andrés y Providencia; islas de leyendas de corsarios y bucaneros, que ofrecen al visitante excelentes servicios y atractivos que se disfrutan al son de los ritmos del Caribe.

En San Andrés se encuentran extensas playas de arena blanca bordeadas por un mar de siete colores, donde se practican infinidad de deportes acuáticos; sus atractivos se pueden descubrir guiados por isleños amables, alegres y espontáneos. Providencia es ideal para quienes quieren perderse en una isla apartada, donde la naturaleza es la protagonista; sus montañas siempre verdes y su gran barrera coralina de 20 km hacen de ella uno de los destinos más seductores de Colombia.

– **Costa Norte.** Además de Cartagena de Indias, la costa caribe colombiana posee varias otras zonas de playas.

– **Santa Marta.** Santa Marta fue la primera ciudad fundada en Colombia, es un Distrito Turístico, Cultural e Histórico. Esta hermosa ciudad posee varias playas, de entre las cuales destaca El Rodadero.

Además también se puede visitar la Quinta de San Pedro Alejandrino, lugar donde murió El Libertador Simón Bolívar, esta casa histórica es considerada un Santuario de la Patria. Dentro de La Quinta también se encuentra el Altar de la Patria, monumento nacional a Simón Bolívar, y el Museo Bolivariano de Arte.

También en la ciudad se encuentra la sede del Museo del Oro, La Casa de la Aduana, donde se pueden apreciar varias obras de orfebrería y cultura de los Tayrona.

La Sierra Nevada de Santa Marta es la montaña costera con más altitud en el mundo, con una altura superior a los 5000 m., y la cual hace parte de un Parque Nacional del mismo nombre. Dentro del Parque Sierra Nevada de Santa Marta se encuentra La Ciudad Perdida la cual es un Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO<sup>13</sup>.

También se encuentra El Parque Nacional Natural Tayrona, área antigua donde vivían los Tayrona, cubierta de una vegetación abundante, y bahías donde se pueden apreciar unas de las mejores playas, de la región.

También no lejos de la Ciudad se encuentra La Ciénaga Grande de Santa Marta el conjunto de lagos y ciénagas más grande de Sudamérica, donde también se encuentra el Parque Nacional Isla de Salamanca.

Por todo esto la ciudad de Santa Marta brinda la oportunidad de hacer turismo vacacional, turismo ecológico o arqueológico, o turismo deportivo.

---

<sup>13</sup> La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)

– **Barranquilla.** Barranquilla, la mayor ciudad de la región, es famosa por su Carnaval. Tiene sitios turísticos como bocas de cenizas (donde se une el río Magdalena y el mar Caribe, es bellissimo), el zoológico (el primer zoológico que se inauguró en América latina), puente Pumarejo (el más largo de Colombia), el estadio metropolitano (el más grande de Colombia), el muelle de puerto Colombia (cuando se inauguró en 1888 fue el segundo más largo del mundo), volcán del totumo (ubicado a 45 minutos de Barranquilla), teatro Amira de la Rosa, el museo romántico, el hotel del prado (primer hotel en Latinoamérica).

– **Región Pacífica.** Bahía Solano, en el Chocó, es el principal destino turístico en el Pacífico colombiano. Parque nacional natural Katios

– **Región Andina.** En esta zona tienen asiento las principales ciudades del país (Bogotá, Medellín y Cali). Esta zona se conoce en Colombia como el "Triángulo de Oro" pues se concentra el mayor poder político, económico, industrial, comercial, cultural, deportivo y turístico. Otra ciudad importante en la zona andina es Bucaramanga, capital del departamento de Santander, llamada la *Ciudad de los Parques* o *Ciudad Bonita*, la cual es una de las más importantes ciudades de Colombia, está ubicada sobre una meseta y basa su economía en la agricultura y la industria. Es paso obligatorio del transporte que discurre entre la capital Bogotá y la costa atlántica, actualmente es centro de la economía del nor-orienté colombiano.

El Eje Cafetero es una de las zonas de la región andina que más ha cobrado fuerza en materia turística. Dentro de sus atractivos están el parque nacional del café, el parque nacional de la cultura agropecuaria, el nevado del Ruíz, el valle del Cocora donde se encuentra la palma de cera (el árbol nacional), Parque Nacional de los Nevados, Reserva del Edén, la hermosa Laguna del Otún, el Zoo Matecaña en Pereira (uno de los más importantes de Suramérica), los baños termales de Santa Rosa de Cabal, donde podrá disfrutar de las aguas y barros medicinales para la piel, fincas cafetaleras especialmente preparadas para alojar a los viajeros, podrá contemplar grandes obras de ingeniería como el viaducto César Gaviria, que une a Pereira y el vecino municipio de Dosquebradas, también en Pereira encontrará el parque temático el Arca de Noé en el Balneario



Comfamiliar. Y en las noches en la trasnochadora y morena ciudad de Pereira encontrará la zona rosa cientos de discotecas, pubs y clubs. En esta región se destacan otras ciudades como Manizales y Armenia.

– **Orinoquía.** Aquí es donde se encuentran las llanuras Colombianas y venezolanas, uno de sus mayores atractivos es la ciudad de Villavicencio, a sus afueras se encuentra Restrepo que es famoso por los panes de arroz, también esta Acacías con Puerto López (centro geográfico del país) que contiene el obelisco más grande del país. También se destaca Orocué, municipio casanareño y popular atracción turística en la región, junto con el municipio de Pore (famosos por sus ruinas). La ciudad de Yopal es un importante centro comercial y de servicios en la región. Es de destacar el atractivo turístico que constituye el Festival del Arroz celebrado anualmente en Aguazul (Casanare). Otros atractivos son el Parque Nacional Natural El Tuparro en el departamento del Vichada, el municipio casanareño de Maní (conocido como la *capital turística del departamento*) y el río Orinoco.

– **Amazonía.** El sitio turístico más popular es Leticia, ciudad ubicada a orillas del río Amazonas y la que se puede acceder por vía aérea. Famosa por su ubicación y su entorno natural, además de la cercanía del Parque Nacional Natural Amacayacú. Otro atractivo es la Piedra del Cocuy, en el departamento de Guainía.

## 1.5 LAS AGENCIAS DE VIAJES

Antes de la Revolución Industrial del siglo XIX la gente apenas se movía de su entorno y si lo hacía era por motivos muy concretos: cuestiones de estado, religión, comercio. El hecho de moverse no se hacía por placer sino por una necesidad. La aparición del ferrocarril y del barco a vapor cambió el concepto de viajar.

Hasta pasada la 2ª mitad del siglo XX el viaje del placer era solo privilegiado para la alta sociedad; para el pueblo viajar no entraba en sus planes: la economía familiar al igual que las condiciones laborales eran precarias. Las agencias de viaje están muy relacionadas con las compañías de transportes, es decir van surgiendo como una actividad ligada al transporte de mercancías.

A partir de la industrialización se produjeron grandes cambios como:

- Aumento de la producción de bienes a menor costo
- Mayor demanda de materias primas
- \* Búsqueda constante de nuevos mercados en los que colocar la producción
- Desarrollo de una importante red de transporte (terrestre, mecánico, aéreo)
- Desaparición de barreras físicas, lo que implica un mayor crecimiento a otros pueblos.

Después de la revolución industrial surgen otros movimientos como el obrero, obteniendo logros como la de reducción de la jornada laboral, vacaciones anuales retribuidas, sanidad y educación gratuita. Se reparte mejor, hay más riquezas, hay más inquietudes, más nivel cultural, más tiempo libre, los medios de comunicación son mejores y más rápidos, se desarrolla la navegación aérea, todo esto genera un fenómeno social y económico denominado Turismo de Masas. Las agencias de viaje son empresas mercantiles de servicio que acerca el producto turístico al consumidor.

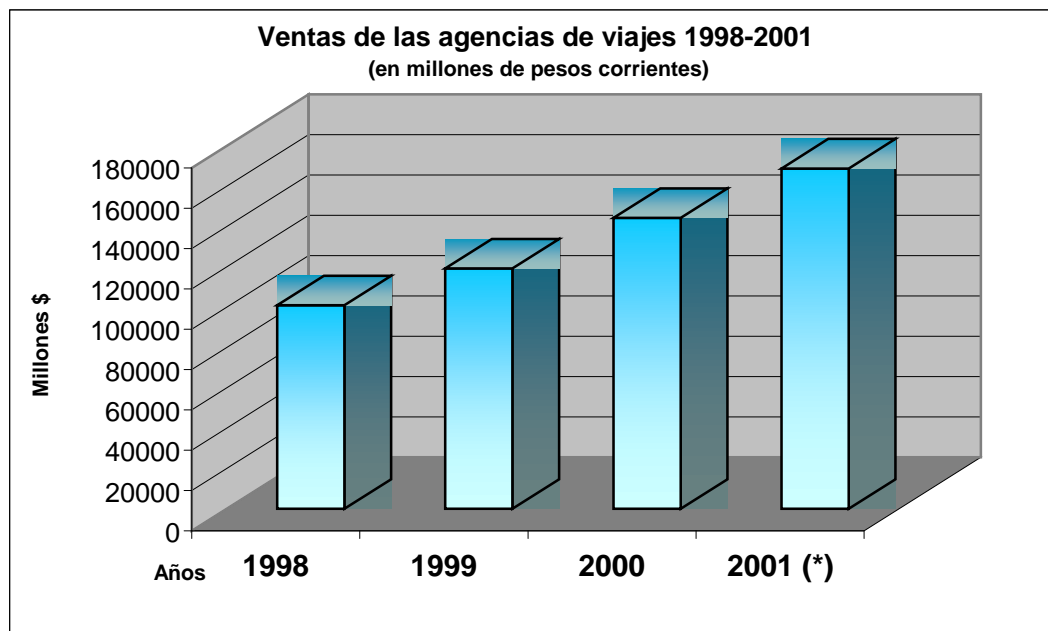
Las agencias de viajes ofrecen tiquetes aéreos, asesoría en planes turísticos o excursiones nacionales e internacionales.

Las agencias de viaje obtienen la información que le ofrecen a sus clientes gracias a los otros servicios del medio como son los hoteles, apartamentos, Tour, operadores, etc. Estos son prestatarios de servicios turísticos y las agencias de viaje tienen capacidad legal para contratar con estos, por eso la información se localiza muy cerca del consumidor. A partir de aquí las agencias de viaje tienen la obligación de proporcionarle al cliente cuanta información demande.

La aspiración de la investigación es dar a conocer el plan de negocios para la posterior creación de una agencia de viajes que suministre información, asesoramiento y planificación en materia de viajes, organización de viajes y de alojamiento y transporte para viajeros y turistas.

A continuación se mostrará algunos datos estadísticos que hacen referencia a las agencias de viajes:

Gráfico 3: Tendencia creciente de las ventas. Mayor eficiencia en la competencia y estructuras de costos.



Fuente: DANE.

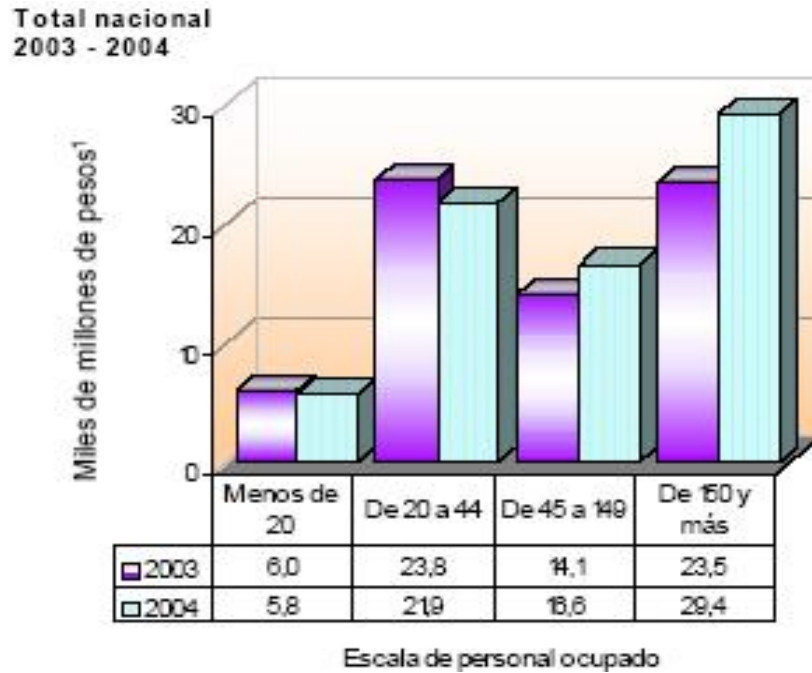
La Encuesta Anual de Servicios de 2004 investigó 104 empresas, dedicadas a actividades de asesoramiento, planificación y organización de viajes, denominadas comúnmente agencias de viajes, que ocupaban 20 o más personas o sus ingresos anuales nominales eran iguales o superiores a 611 millones de pesos<sup>14</sup>.

La producción bruta real de las agencias de viajes, que corresponde al valor total de las ventas de los servicios propios de dicha actividad, alcanzó en 2004 un valor de \$73,7 miles de millones, a precios constantes de 1995. Con respecto a 2003, la producción incrementó un 9,3%. En 2003, el valor real de la producción fue de \$67 miles de millones de pesos reales<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> DANE.- Encuesta Anual de Servicios.

<sup>15</sup> Ibid.

Gráfico 4: Producción bruta real en agencias de viajes, por escala de personal ocupado



Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios. Valores a precios constantes de 1995.

De acuerdo con el tamaño de las empresas, determinado por el número de personas ocupadas, el 39,9% de la producción fue obtenida por las empresas que emplearon más de 150 personas, en las que ocuparon entre 20 y 44 personas (29,7%) y en aquellas que emplearon para el desarrollo de la actividad entre 45 y 149 personas (22,6%). En conjunto, estas escalas participaron con el 92,2% de la producción total (gráfico 4)<sup>16</sup>.

El 53,6% de dicha producción se concentró en las agencias organizadas jurídicamente como sociedades limitadas y el 43,8% en las sociedades anónimas; el restante 2,6% de la producción se realizó en aquellas empresas organizadas como propiedad individual y unipersonal y otros tipos de asociación como en comandito simple, colectivas y empresas industriales y comerciales del Estado<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Ibid.

De acuerdo a los ingresos devengados, en términos reales (precios constantes de 1995), los mayores volúmenes de producción se dieron en las empresas con ingresos anuales superiores a \$2 499 millones de pesos (33,9%) y en aquellas con ingresos reales entre \$400 y \$999 millones (35,1%).

## **1.6 OPTIMISMO MUNDIAL EN EL SECTOR.**

El turismo ha repuntado en casi todo el mundo después del 2003 y cada vez más aumenta la confianza sobre un mayor crecimiento en los próximos meses, de acuerdo con información de la Organización Mundial del Turismo.

«Con la relajación de las principales tensiones geopolíticas y a pesar de la incertidumbre en todo el mundo (...) hay señales de que la confianza en los viajes mejora en forma significativa, » dijo la agencia, que atribuyó el aumento a la aceleración del crecimiento económico en mercados clave.<sup>18</sup>

El Barómetro Mundial del Turismo, que mide la confianza por medio de un sondeo entre 230 profesionales del turismo en más de cien países, ha subido en forma sostenida y muestra que la mayoría de los expertos prevé que el sector mejorará exponencialmente en los próximos 10 años.

## **1.7 TRATADO DE LIBRE COMERCIO**

Son alentadoras, las expectativas de crecimiento que tiene el sector turístico colombiano respecto del Tratado de Libre Comercio, TLC, con Estados Unidos. Sólo en el primer año de operaciones del futuro acuerdo, la movilización de turistas nacionales hacia ese país podrá crecer 10%, lo que en cifras, equivale a unos 60.000 colombianos<sup>19</sup>. De acuerdo con el presidente de la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo, ANATO, el aumento en el número de viajeros será una realidad si en las negociaciones del tratado comercial se incluye la revisión de las condiciones para otorgar visas a los colombianos.

---

<sup>18</sup> Revista Cambio

<sup>19</sup> [www.ANATO.org](http://www.ANATO.org)

En otras palabras eso quiere decir que el gobierno de Estados Unidos debería facilitar la entrega de visas a los viajeros que van en plan de negocios. Si EE.UU. sigue aumentando las exigencias para ingresar a ese destino, el TLC difícilmente será exitoso para los colombianos, especialmente para aquellos que tienen la intención de intercambiar bienes y servicios.

El presidente de la ANATO expresó también que un punto favorable dentro de las negociaciones del acuerdo comercial es que el gobierno estadounidense retirará las publicaciones que se han hecho en contra de la imagen de Colombia, en las cuales se les ha recomendado a los turistas internacionales que no visiten nuestra nación por los problemas internos con grupos al margen de la ley.

## **1.8 COLOMBIA COMO DESTINO TURÍSTICO**

Buscando impulsar los destinos turísticos nacionales, el antiguo Ministerio de Desarrollo (actualmente Ministerio de Comercio, Industria y Turismo) viene fortaleciendo las relaciones de Colombia con los países líderes del turismo mundial y la Organización Mundial del Turismo (OMT) con el fin de incrementar los flujos de turistas hacia el país, por medio de convenios de cooperación Técnica internacional para el sector. Colombia también lidera el Comité Especial de Turismo, donde se discuten temas relacionados con el diseño de estrategias para la zona sustentable de turismo del Caribe.

En términos de atractivos turísticos, Colombia posee una amplia oferta de productos y servicios, derivada de la gran variedad de ambientes, climas, topografía y culturas, que se pueden encontrar a lo largo del territorio nacional. Esta variedad se ve reflejada en la política de promoción del sector turismo, que se centra actualmente en siete grandes áreas: Turismo de sol y playa, principalmente en las Costas Atlántica y Pacífica; en términos de agroturismo, el Eje Cafetero impone la pauta con el Parque del Café y PANACA; en deporte y aventura, el departamento de Santander sobresale; en historia y cultura los destinos más importantes son Cartagena, Boyacá, Santander y Bogotá; en actividades de ecoturismo se destacan Capurganá, Acandí, Bahía Solano y la Isla Gorgona; finalmente, se destacan las ferias y fiestas y las ciudades capitales de todo el país.

## **2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

### **2.1 RAZÓN SOCIAL**

CANATUR Ltda.

### **2.2 MISIÓN**

Ofrecer a nuestros clientes un excelente servicio de Asesoría Turística Profesional para la planeación de sus viajes por motivos de Placer, Familiares o de Negocios, tratando de brindarles las mejores opciones y tarifas de cualquier servicio turístico que necesiten, como Aerolíneas, Hoteles, Arrendadoras de Automóviles y Cruceros, tanto nacionales como internacionales.

### **2.3 VISIÓN**

Ser una agencia de viajes reconocida por ofrecer los mejores precios para viajar, con ética, eficiencia, responsabilidad y profesionalismo.

### **2.4 OBJETIVOS**

- Asesoramiento: ofrecer consejo profesional y especializado, ayudar a escoger entre una amplia gama de alternativas.
- Informar al viajero sobre las características de los destinos, servicios, proveedores y viajes existentes.

Ayudarle en la selección de lo más adecuado en su caso concreto.

- Mediación: poner en contacto al prestatario del servicio con el cliente.
- Gestionar e intermediar la reserva, distribución y venta de productos turísticos.



- Producción: preparación y organización para poder adquirir servicios turísticos combinándolos y obtener un resultado diferente y más completo, ofreciéndolo a precio preestablecido, esto se llama paquete. Los paquetes turísticos satisfacen exigencias concretas de un individuo particular.

## 2.5 LOGOTIPO

El logotipo desarrollado para esta empresa (Figura 1),

Figura 1: Logotipo propuesto para la empresa



Fuente: La autora

### 3. ANALISIS DEL MERCADO

#### 3.1 ANÁLISIS DOFA

Tabla 2: Análisis DOFA de la empresa frente al mercado

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser una nueva empresa en el mercado agencias de viaje</li> <li>• Montaje de una oficina y todo lo que esta conlleva</li> <li>• Poco conocimiento en el mercado</li> <li>• Poco conocimiento del proceso</li> <li>• Personal con poca trayectoria dentro de la empresa</li> <li>• Baja solidez financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño del mercado</li> <li>• Mercado con alto índice de crecimiento</li> <li>• Auge a nivel mundial del turismo</li> <li>• Personal con experiencia en el medio.</li> <li>• Convertir la agencia en un canal reconocido.</li> <li>• Las bases de datos de clientes existentes,</li> <li>• Las nuevas tecnologías permitirán combinar la oferta de productos turísticos con otros que no lo son, aumentando la oferta y consecuentemente el abanico de clientes (venta cruzada).</li> <li>• Las nuevas tecnologías permiten un gran nivel de personalización . Ello redundará en ofrecer al cliente justo lo que él quiere.</li> </ul>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios competitivos.</li> <li>• Ubicación estratégica de la empresa</li> <li>• Contacto directo con el mercado (clientes)</li> <li>• Alianzas estratégicas con empresas</li> <li>• Actitud emprendedora de la empresa</li> <li>• Posibilidades de crédito.</li> <li>• Políticas, estrategias y objetivos claros, específicos y medibles</li> <li>• Metodología estructurada de funcionamiento</li> <li>• Flexibilidad y adaptabilidad de la empresa a las necesidades de los clientes.</li> <li>• Políticas de servicio al cliente aplicadas en todos los niveles de la organización.</li> <li>• Políticas de selección y capacitación del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa como tal es desconocida y puede generar desconfianza al iniciar</li> <li>• Altos costos en el montaje inicial de la empresa</li> <li>• La demanda de calidad en el servicio es cada vez mayor</li> <li>• El costo de obtención de nuevos clientes aumenta</li> </ul>

Fuente: La autora

## 3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

### 3.2.1 Análisis del Sector

– **Estructura Actual del sector Turismo.** El número de colombianos que ha optado durante este año por el sector turístico como su actividad económica, llegó a 1.161 operadores<sup>20</sup>, según se deduce de las cifras reportadas por el Registro Nacional del Turismo -RNT-.

El incremento en el número de operadores de servicios turísticos es un indicador de la importancia que la actividad turística tiene en la generación de empleo y en la creación de empresa. De ahí la importancia que el Gobierno ha dado al sector, la cual se ve reforzada con la creación del Viceministerio de Turismo, que eleva de rango institucional la dependencia que, desde la fusión de los ministerios de Comercio Exterior y Desarrollo Económico, operó como Dirección de Turismo.

Hoy, afirma el ministro de Comercio, Industria y Turismo, Luís Guillermo Plata, ya contamos con 253 agencias de viajes, 47 guías de turismo, 31 hoteles y 4 restaurantes certificados por el RNT. “Este hecho ha marcado un hito en el campo del mejoramiento de la calidad del sector y abre la puerta de las oportunidades a este importante número de prestadores de servicios turísticos, quienes cuentan ahora con una herramienta más para optimizar los limitados recursos y de paso, entender las necesidades de los clientes, los avances de la competencia y las oportunidades del mercado”, explica el Ministro<sup>21</sup>.

El mejor balance es el que presentan las agencias de viajes y, si se quiere ver más lejos, los guías de turismo. Las primeras, lideradas por los grandes grupos que operan en el país, y los segundos, por su interés de profesionalizar su actividad.

La historia de los procesos de certificación parte del cumplimiento de la Política de Calidad Turística, elaborada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, cuyo objetivo consiste en mejorar la prestación de los servicios ofrecidos a los turistas,

---

<sup>20</sup> Registro Nacional del Turismo (RNT)

<sup>21</sup> Revista portafolio, Diciembre 2007

fortaleciendo la gestión de calidad en las empresas y destinos turísticos, como estrategia para generar una cultura de excelencia, que permita posicionar a Colombia como un destino de calidad, diferenciado y competitivo en los mercados turísticos.

Dicha política contempla la calidad, como el factor prioritario de competitividad de empresas y destinos turísticos y una responsabilidad de todos los actores vinculados al sector turístico colombiano.

Para la consolidación de los lineamientos de esta política, se cuenta en la actualidad con 47 normas técnicas sectoriales de turismo, elaboradas por 6 Unidades Sectoriales de Normalización constituidas para tal fin, siguiendo parámetros internacionales. De este total, 10 corresponden a alojamiento y hospedaje, 12 a agencias de viajes, 9 a guías de turismo, 10 a restaurantes, 4 a turismo sostenible y 2 a tiempo compartido<sup>22</sup>.

Con estas normas se busca mejorar la competitividad del sector, razón por la cual los prestadores de servicios turísticos, en aras de mejorar la calidad de su servicio, pueden únicamente implementar los estándares contemplados en las mismas u obtener su certificación de calidad turística correspondiente según el tipo de prestador; en ambos casos de manera voluntaria.

El nuevo ambiente en el que se desenvuelven los prestadores de servicios turísticos hace que se enfrenten a clientes cada vez más exigentes, razón que los obliga, por una parte, a tener una visión global de los negocios, y por otra, a implementar mecanismos diferenciadores como la certificación, aspectos que sumados a una dosis de ingenio e innovación, los llevan a alcanzar un buen posicionamiento en el mercado turístico.

### **3.2.2 Descripción del mercado**

– **Rol de las agencias de viaje en el turismo.** El sector turístico colombiano comprende toda la gama de bienes y servicios que ofrece el país y que son consumidos por viajeros que se desplazan de su lugar habitual de residencia u origen con fines de diversión o negocios.

---

<sup>22</sup> [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)

La razón de ser de las agencias de viaje se fundamenta en el turismo; por lo tanto su estudio y comprensión permiten establecer elementos de juicio para poder comprender el negocio.

El sector turismo abarca cuatro grandes servicios como el hotelero, restaurantes, agencias de viajes, y guías de turismo, entre otros.

Las agencias de viajes operan como eje central o engranaje de la «industria sin chimeneas», permitiendo enlazar servicios como el transporte (aéreo o terrestre), hotelero, y destinos turísticos de acuerdo con las necesidades del cliente.

El turismo es uno de los fenómenos socioeconómicos más importantes de la segunda mitad del siglo XX. Como producto del aumento del tiempo libre y el ingreso disponible en las sociedades de mayor desarrollo relativo, el turismo se ha convertido en una actividad masiva y en un bien de consumo de primera necesidad.

Según los datos ofrecidos por la Aeronáutica Civil, las llegadas internacionales registraron un aumento del 12.81% (véase Cuadro 3).

Tabla 3: Movimiento de Pasajeros Internacionales (Salidos y Llegados) a Octubre 2007

PERIODO	Salidos	Llegadas	Total
<b>Acumulado a Octubre / 2006</b>	1,852,013	1,744,500	3,596,513
<b>Acumulado a Octubre / 2007</b>	2,098,327	1,967,997	4,066,324
<b>Variación Absoluta</b>	246,314	223,497	469,811
<b>Variación Porcentual</b>	13.30%	12.81%	13.06%

Fuente: Aeronáutica Civil

**– Diagnostico nacional de la situación actual**

Tabla 4: Movimiento de Pasajeros Nacionales - Octubre 2007

PERIODO	2007	2006	Variación Absoluta	Variación Porcentual
Octubre	760,532	751,827	8,705	1.16%
Enero - Octubre	7,197,699	6,834,983	362,716	5.31%

Fuente: Aeronáutica Civil

La tabla refleja que el movimiento de pasajeros aumentó del 2007 a 2006 en el periodo Enero – Octubre.

Tabla 5: Pasajeros Nacionales Movilizados por Colombia a Octubre de 2007

COMPAÑIA	2007	Participación Mercado	2006	Participación Mercado
Avianca - Sam	4,169,104	57.9%	3,775,316	55.2%
Aeropublica	1,542,363	21.4%	1,682,396	24.6%
Satena	797,793	11.0%	712,380	10.4%
Aires	537,745	7.5%	513,128	7.5%
A. Antioquia	155,487	2.2%	151,763	2.2%
Easy Fly	207			0.0%
<b>Totales</b>	<b>7,202,699</b>	<b>100%</b>	<b>6,834,983</b>	<b>100%</b>

COMPAÑIA	2007	Part. Mercado	2006	Part. Mercado
Avianca	2,877,115	40%	2878348	42%
Sam	1,291,989	18%	896968	13%
<b>Totales</b>	<b>4,169,104</b>	<b>58%</b>	<b>3775316</b>	<b>55%</b>

Fuente: Aeronáutica Civil

De la tabla se infiere que Avianca es la aerolínea que más mueve pasajeros nacionales por Colombia, con una participación en el mercado de 40%

Tabla 6: Movimiento de Pasajeros Internacionales (llegadas y salidas) - Octubre 2007

PERIODO	2007	2006	Variación Absoluta	Variación Porcentual
Octubre	403,075	349,999	53,076	15.6%
Enero - Octubre	4,066,324	3,596,513	469,811	13.1%

Fuente: Aeronáutica Civil

**3.2.3 Análisis del Consumidor.** Con la llegada de Internet y de líneas aéreas de bajo costo, los modelos tradicionales de las agencias de viajes se están quedando atrás, toda vez que hoy en día las operaciones se pueden hacer en línea, sin necesidad de tener que contactar un Agente de viajes. Por lo tanto, en estos puntos se va a enfocar CANATUR haciendo que se mantenga el gusto e interés de los clientes.

- Adaptar e implementar en la agencia las nuevas tecnologías de información como parte integral de los servicios al cliente, esto le permitirá ahorrar dinero y ser más competitivo.

-El arduo trabajo y la capacitación constante del personal de la agencia, son elementos indispensables en su desarrollo y éxito.

-Ubicarse y anunciarse en la red, tener su propia página Web, con ello las agencias de viajes consiguen un incremento significativo de sus incentivos y comisiones.

-Contemplar como alternativa para mantener a la vanguardia la agencia de viajes, a las empresas proveedoras de servicios de tecnología, éstas cuentan con programas para acceso exclusivo de agencias, en el cual pueden elegir reservaciones en línea o acceder a los servicios exclusivos propuestos por los proveedores, obtener información sobre acuerdos preferenciales, también proveen herramientas de marketing directo, se ocupan de campañas publicitarias, actualizaciones diarias, videos de los productos o destinos, entre muchas más funcionalidades.

Mediante esta alternativa, CANATUR puede brindar a los clientes un servicio seguro, rápido y personal.

Anteriormente una agencia podía mantenerse sólo de la reservación de vuelos, pero con la llegada de las aerolíneas de bajo costo, los márgenes se redujeron; por lo tanto, el negocio ahora se debe enfocar entre otras cosas en todo lo que va alrededor del viaje.

La agencia de viajes CANATUR también buscará la rentabilidad en los servicios de valor agregado, como venta de excursiones, cruceros, renta de autos o seguros de viaje.

Hoy en día en que la venta de boletos es primordialmente por Internet, se debe introducir nuevos planes de trabajo en la agencia y enfocarse hacia el turismo de



naturaleza, una industria joven y atractiva para los turistas en donde los servicios terrestres juegan un papel fundamental.

**3.2.4 Competidores Potenciales.** Dentro de los competidores se contemplan todos los establecimientos de comercio que tienen como actividad la venta paquetes turísticos y que tienen toda la documentación legal para estar funcionando. Actualmente se encuentran registradas 263 agencias de viajes<sup>23</sup> que cumplen con todos los requisitos.

**3.2.5 Análisis de la oferta.** Pasar de recibir 1,2 millones de turistas internacionales a 4 millones en los próximos dos años es una de las prioridades del Gobierno, que ve en el turismo una plataforma de impulso para la economía en los años venideros<sup>24</sup>.

Actualmente, algunas agencias de viajes decidieron darle un nuevo foco a sus negocios para atender los diferentes mercados. La meta es apoyar al Gobierno en su idea de convertir a Colombia en el quinto país más turístico de América Latina, aprovechando la variedad de recursos naturales, un peso más fortalecido frente al dólar y servicios dirigidos para todos los segmentos, edades y preferencias.<sup>25</sup>

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo anunció durante la Vitrina Turística de ANATO inversiones por \$50.000 millones para promoción y desarrollo del turismo, de los cuales \$30.000 millones serán utilizados para promoción del turismo internacional y 20.000 millones para incentivar la actividad a nivel nacional. Además, se destinarán más de \$2.500 millones para respaldar iniciativas regionales de desarrollo de infraestructura turística, a través de un banco de proyectos<sup>26</sup>.

Con estos anuncios, aparentemente el panorama para el turismo queda totalmente despejado y listo para cumplir con las metas de crecimiento. Sin embargo, no deja de preocupar lo que pueda pasar en los próximos meses con Venezuela y Ecuador, luego de los hechos desencadenados tras la muerte de Luís Edgar Devia Silva, alias 'Raúl Reyes' el pasado primero de marzo.

Para Paula Cortés, presidenta de la Junta Directiva de ANATO y gerente de la agencia de viajes Casa del Turismo, es claro que el país necesita seguir ampliando la

---

<sup>23</sup> Ministerio de Colombia, Industria y Turismo

<sup>24</sup> [www.dinero.com](http://www.dinero.com)

<sup>25</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

infraestructura para recibir más turistas. Sin embargo llama la atención en que más que infraestructura se requieren empresas que se especialicen en los diferentes tipos de turismo, con miras a prestar un servicio integral a los visitantes<sup>27</sup>.

De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, durante el primer mes del 2008 llegaron al país 96.502 extranjeros, 6.697 más que en enero del 2007<sup>28</sup>. Un alto porcentaje de estas personas llegaron por turismo de negocios, que sigue siendo el fuerte en Colombia; otro porcentaje vino por turismo de salud, y unos más por turismo vacacional, entre las múltiples opciones. Sin embargo, en el turismo vacacional hay diferentes tipos de familias que tienen necesidades específicas donde aún hay vacíos por esto, mas adelante, CANATUR quiere abrir divisiones de negocios destinada para cada tipo de turismo (gay, religioso, salud, ect) para esto se pretende hacer investigaciones mas profundas en el tema y determinar si vale la pena o no hacer este tipo de inversión enfocado en este nicho particular de mercado.

## **4. ESTRATEGIAS DE MERCADEO**

### **4.1 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN:**

La estrategia de publicidad debe cumplir con dos objetivos:

- Reconocimiento de marca.
- Fidelización de clientes.

En la primera etapa se emplearán herramientas de la publicidad que permitan que el mercado conozca CANATUR y su diferencial de servicio. Para lograr este objetivo, se utilizará distribución de volantes, correos electrónicos masivos y una fuerte estrategia de comunicación que incluya accesorios publicitarios con el logo, teléfonos y dirección de la agencia de viajes

En una segunda etapa y luego de que CANATUR sea reconocida en el mercado, se comenzará a implementar técnicas de Marketing Directo con el objeto de lograr la

---

<sup>26</sup> [www.anato.org](http://www.anato.org)

<sup>27</sup> Portafolio

<sup>28</sup> [www.anato.org](http://www.anato.org)

fidelización de los clientes. Los datos de los clientes se obtendrán de la base de datos que se constituirá con la operación del negocio, esta contendrá información acerca de datos personales del cliente, como fecha de cumpleaños y frecuencia de compra. Con base a esta información y basados en las ofertas que existan en el mercado turístico se implementaran promociones u ofertas especiales para los clientes frecuentes generando así una mayor cercanía y satisfacción por parte de los mismos.

En complemento con esta etapa se creará la página Web para que los clientes que naveguen por Internet tengan acceso a información de la agencia, planes, promociones y productos que esta ofrece.

#### **4.2 ESTRATEGIA DE SERVICIO**

Una buena estrategia de servicio es fundamental para el éxito del negocio, como lineamientos generales se buscará que el personal tenga ciertas cualidades como, disposición para el servicio al cliente, amabilidad y paciencia.

Para asegurar que el servicio sea una cultura dentro de la organización el personal de todo nivel será capacitado en servicio al cliente, se generaran políticas de servicio y se realizaran actividades internas que premien a los empleados por su disposición al mismo.

Se Utilizara la información almacenada en la base de datos para fortalecer la relación con los usuarios, ofreciendo una respuesta eficaz a sus necesidades.

Sabemos que en estos tiempos abunda la información y existe la posibilidad de adquirir servicios turísticos “casi” sin la intervención de un tercero, algunos piensan que un teclado y una tarjeta de crédito bastarían para realizar un viaje. Esto muchas veces no es suficiente y la falta de conocimientos y experiencia en el turismo hacen que las cosas terminen en ocasiones no del todo bien.

Muchos portales de Internet se encuentran en otros países, a miles de kilómetros de distancia y en ocasiones sin una ubicación física por lo que una fecha, un dato mal procesado o una reservación no confirmada hacen que el turista tenga su peor experiencia en la vida.

CANATUR le brindará siempre la asesoría e información útil a todas las personas que viajan, ya sea por placer o negocios, para que hagan de su viaje una experiencia placentera, divertida y sin contratiempos.

CANATUR podrá hacer la diferencia entre “un simple viaje”, y una “experiencia placentera e inolvidable.”

Se buscare convertir la oficina de CANATUR en un lugar donde el turista pueda encontrar información útil, con una gran variedad de ofertas, reales y actualizadas, pero sobre todo, será el trato y la asesoría personal de los ejecutivos lo que convertirá su viaje en una “experiencia placentera e inolvidable”.

Agencia de viajes CANATUR le transformará esa fría relación entre computados y tarjeta de crédito en una experiencia humana, con consejos útiles, con personas de una gran experiencia que se ocupan de que todo salga bien, en lugar de dejar eso en “manos” de los grandes centros de cómputo.

#### **4.3 LA CALIDAD EN LA AGENCIA DE VIAJES CANATUR ANTE EL RETO DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

Las nuevas tendencias en los mercados turísticos junto con la mayor exigencia por parte de los consumidores, las innovaciones tecnológicas y las últimas investigaciones relacionadas con la calidad en los servicios, hacen necesario un esfuerzo constante en el planteamiento de nuevos enfoques y soluciones imaginativas para las empresas del sector. Las empresas de intermediación turística son un claro ejemplo de esta necesidad de continuo desarrollo de nuevos servicios y productos centrados en la calidad y la satisfacción del cliente.

A pesar de que existen muchas definiciones de calidad, en los últimos años la mayoría de los autores coinciden en relacionar la calidad de servicio con la percepción del consumidor sobre el mismo. Podemos decir que la investigación en calidad de servicio se ha desplazado desde concepciones objetivas centradas en el producto, hasta enfoques más subjetivos centrados en el usuario, según los cuales la calidad la determina el cliente<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> [www.icontec.org](http://www.icontec.org)

Considerando esto, la agencia de viajes CANATUR quiere poner en práctica un modelo para mejorar la calidad de los servicios de intermediación turística aprovechando el potencial que ofrecen las nuevas tecnologías y, en particular, Internet. En los últimos años, la comunicación directa entre productores y consumidores esta siendo posible en sectores donde la intermediación era la base del negocio para muchas empresas. El continuo crecimiento del turismo junto con la evolución de los hábitos de consumo hace necesario el desarrollo de nuevos servicios mejor adaptados a la demanda.

Es necesario mencionar que la venta por Internet presenta todavía algunos problemas como son: el tiempo de búsqueda, la distinta calidad de las páginas en la red, la dificultad para el correcto manejo de algunos tipos de reservas, la cantidad de información y la dificultad a la hora de seleccionar y encontrar la más adecuada. Es precisamente aquí donde aparece una oportunidad de negocio, la enorme información turística que ofrece la red puede ser aprovechada por la agencias de viaje para convertirse en expertos buscadores y asesores de viajes dando a cada cliente el producto que buscan. El éxito dependerá de saber aprovechar este tiempo para llevar a cabo las medidas de renovación necesarias.

La Agencia de Viajes CANATUR tendrá un reto y es ingresar al mercado no como unos simples intermediarios en la venta turística sino como una agencia que brinda asesoramiento experto y especializado y gestiona de manera activa el mercado turístico.

#### **4.4 LA INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA.**

La agencia de viajes CANATUR tendrá una relación más directa con el cliente final.

Debido a los cambios en los canales de venta y distribución es necesario un cambio en la propia definición del trabajo en la Agencia de Viajes que deben, en unos casos, iniciar y en otros profundizar en el proceso de adaptación. Será tarea de CANATUR ir en la línea del asesoramiento experto y especializado y de la confección de viajes a la medida de cada cliente.

Aunque vender tiquetes y paquetes turísticos constituye la actividad principal de CANATUR también se deben centrar los esfuerzos en ofrecer nuevos servicios más personalizados acordes con las tendencias que apuntan los mercados.

#### **4.5 MODELO DE APROVECHAMIENTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA MEJORA DE CALIDAD EN LA AGENCIA DE VIAJES CANATUR**

Para elaborar el modelo, partimos de la definición de calidad de la ASQC (American Society for Quality Control), fundada en 1946, que ha desarrollado una amplia actividad docente e investigadora y es una de las más prestigiosas instituciones internacionales en materia de calidad. Esta institución define la calidad sobre la base de siete aspectos<sup>30</sup>:

- Escuchar abiertamente a los clientes
- Diseñar rápidamente los productos que quieren
- Producirlos de forma barata y sin defecto
- Demandar excelencia de los proveedores
- Ofrecer excelencia a los clientes
- Escuchar, reforzar y motivar al personal
- Hacerlo bien la primera vez

Basándose en esta definición, CANATUR intentará reducir estos siete aspectos a cuatro, teniendo en cuenta las características particulares de los servicios turísticos y en concreto de los servicios de intermediación. Estas cuatro líneas de actuación serían:

- Adecuación del producto a las necesidades del cliente.
- Asesoramiento experto por parte del agente de viajes.
- Adecuación entre las especificaciones sobre calidad del producto y las encontradas en destino.
- Variedad de productos y formatos entre los que elegir.

---

<sup>30</sup> [www.asq.org](http://www.asq.org)

La primera línea de actuación: Adecuación del producto a las necesidades del cliente, incluye los aspectos 1, 2 (escuchar al cliente y diseñar el producto que quiere) y el 5 (ofrecer excelencia a los clientes) que estaría presente en las cuatro líneas como motor principal de cualquier estrategia de mejora de la calidad.

La segunda línea de actuación: Asesoramiento experto por parte del agente, estaría también relacionado con el aspecto 1 (escuchar al cliente) pero incluiría también el 6 (escuchar, reforzar y motivar al personal).

En este caso la utilización de las posibilidades que ofrece Internet tanto para la mejora de la formación del agente como para poder ofrecer un servicio más personalizado y mejor adaptado a cada cliente va a tener una importancia decisiva.

La tercera línea: Adecuación entre las especificaciones sobre calidad del producto y las encontradas en destino, incluiría los aspectos 4 y 7 (Demandar excelencia de los proveedores y hacerlo bien a la primera). Se deberán poner los medios necesarios para asegurar la calidad en destino controlando la calidad de los proveedores.

La cuarta y última línea: Variedad de productos y formatos entre los que elegir, incluiría los aspectos 2 y 3 (Diseñar los productos que quiere el cliente y producirlos de forma barata y sin defectos). El conocimiento del cliente lleva implícita la diferenciación.

En el modelo (Tabla 7) se han incluido los siete aspectos de la definición de calidad de la ASQC y se proponen distintas estrategias para cada uno de los objetivos.

Tabla 7: Modelo de aprovechamiento de las nuevas tecnologías en la mejora de calidad en las agencias de viajes

DEFINICION DE CALIDAD DE LA ASQC	MODELO PROPUESTO (4 OBJETIVOS)	DEFINICION DE ESTRATEGIAS
A. Escuchar abiertamente a los clientes	1. Adecuación del producto a las necesidades del cliente (A, B y E)	1.1 Conocimiento de la demanda (Lograr el objetivo 1)
B. Diseñar rápidamente los productos	2. Asesoramiento experto por parte del agente de viajes (A, F y E)	1.2 Formación de los agentes (Lograr el objetivo 2)
C. Producidos de forma barata y sin defectos	3. Adecuación entre calidad especificada y encontrada (D, G y E)	1.3 Control y seguimiento de proveedores (Lograr el objetivo 3)
D. Demandar excelencia de los proveedores	4. Variedad de productos y formatos donde poder elegir (B, C y E)	1.4 Diferenciación del producto (Lograr el objetivo 4)
E. Ofrecer excelencia a los clientes		
F. Escuchar, reforzar y motivar al personal		
G. Hacerlo bien la primera vez		

#### 4.6 PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL MODELO A LA AGENCIA DE VIAJES CANATUR

Las acciones emprendidas en materia de calidad parecen apuntar hacia dos tendencias diferentes: por un lado, el desarrollo de una cultura de calidad en la gestión de las empresas como estrategia diferenciadora y, por el otro, la utilización de herramientas para mejorar la comunicación interna y con el cliente, pudiendo identificar necesidades y aproximar la agencia de viajes a las tendencias de la demanda.

En un mercado globalizado donde el mundo se hace cada vez más pequeño, es difícil hablar de calidad homogénea, aunque se hace necesario intentar cubrir la calidad como premisa fundamental para posicionarse y sobrevivir en los nuevos mercados. La misma evolución del concepto de calidad en los servicios hace que cada vez sea más



necesaria la implementación de estrategias empresariales dirigidas a la mejora de la misma y la adecuación a las expectativas de los clientes<sup>31</sup>.

Por todo ello, la línea de actuación que se propone tiene como objetivo ofrecer un servicio diferenciado, innovador y acorde con las nuevas exigencias de sus clientes. Para lograrlo, CANATUR podrá utilizar e implantar el modelo de calidad propuesto y desarrollar las siguientes estrategias:

- Para lograr la adecuación del producto a las necesidades del cliente se debe conocer mejor la demanda. (Estrategia 1)
- Para lograr ofrecer un asesoramiento experto, se debe mejorar la formación de los agentes de viajes. (Estrategia 2)
- Para conseguir la adecuación entre las especificaciones sobre calidad del producto y las encontradas en destino se debe trabajar en el seguimiento y control del producto. (Estrategia 3)
- Por último, para conseguir una mayor variedad de productos y formatos entre los que elegir se debe diferenciar el producto que se ofrece. (Estrategia 4)

**4.6.1 Estrategia 1: Conocimiento de las características de la demanda.** En primer lugar, muchas Agencias de Viajes no se han preocupado de estudiar las necesidades y los cambios de su demanda y en esta ocasión la red les ofrece una amenaza convertida en oportunidad. En lugar de ofrecer simplemente el folleto estandarizado, deben preguntar a sus clientes lo que necesitan y buscarles un producto a la medida de sus necesidades. Conocer a sus clientes para poderles ofrecer el producto que mejor se adapte a sus necesidades y preferencias es la primera medida que CANATUR adoptará para llevar a cabo el proceso de mejora de calidad. En este sentido, se deben negociar paquetes turísticos con las mayoristas, mucho más abiertos, que puedan adaptarse con facilidad a los diferentes clientes.

La enorme información sobre los gustos de los clientes puede almacenarse en bases de datos y ser utilizada para anticiparse al mercado con productos mejor adaptados y más diferenciados. La agencia puede también colaborar con sus proveedores mayoristas en la elaboración de estos productos.

---

<sup>31</sup> Ministerios de Comercio, Industria y Turismo

**4.6.2 Estrategia 2: Formación de los agentes de viajes.** En segundo lugar, teniendo en cuenta que las llamadas *tareas tradicionales* de las Agencias de Viajes van a disminuir en el futuro porque los nuevos canales de venta por Internet presentan un crecimiento continuo de usuarios y esto significa una importante pérdida de negocio para estas empresas, todas las agencias que basaran su negocio en esa intermediación, tenderán a desaparecer. Mientras que sobrevivirán y podrán adquirir una ventaja competitiva aquellas que formen a sus agentes como expertos en el uso de las nuevas herramientas tecnológicas de búsqueda por Internet y puedan ofrecer a sus clientes un servicio personalizado, rápido y muy satisfactorio.

El agente de viajes actual deberá disponer de sistemas de información mucho más potentes y sofisticados que los que van a estar a disposición del cliente final, en los cuales deberá ser un experto, capaz de conducir a sus clientes a través de la red. El objetivo fundamental de CANATUR se centrará en añadir valor al proceso de diseño y empaquetado de servicios turísticos, es decir el agente de viajes se especializará en los productos y destinos que venda de manera que el cliente final acuda a él en busca de una opinión experta. Este cliente va a disponer de muchas alternativas por lo que será muy exigente y sólo podrá ser fidelizado gracias a un servicio de máxima calidad. CANATUR ofrecerá otros servicios complementarios de seguimiento en viaje a través de teléfono o Internet.

Es precisamente aquí donde aparece una oportunidad de negocio, la enorme información turística que ofrece la red será aprovechada por la agencia no como una fuente de competencia sino como el medio para convertirse en expertos buscadores y asesores de viajes dando a cada cliente el producto que busca.

**4.6.3 Estrategia 3: Seguimiento y control del producto vendido.** En tercer lugar, hay que poner los medios para asegurar la calidad en el destino, controlando la calidad de sus proveedores, hoteles, restaurantes y compañías de transporte con los que trabajan. Para ello se exigirá a los proveedores un nivel de calidad acorde con las especificaciones y se llevará a cabo controles periódicos para asegurarse que siguen cumpliendo con los niveles de calidad establecidos.

El mejor procedimiento para lograr este objetivo es crear asociaciones y compromisos formales de calidad entre las partes.

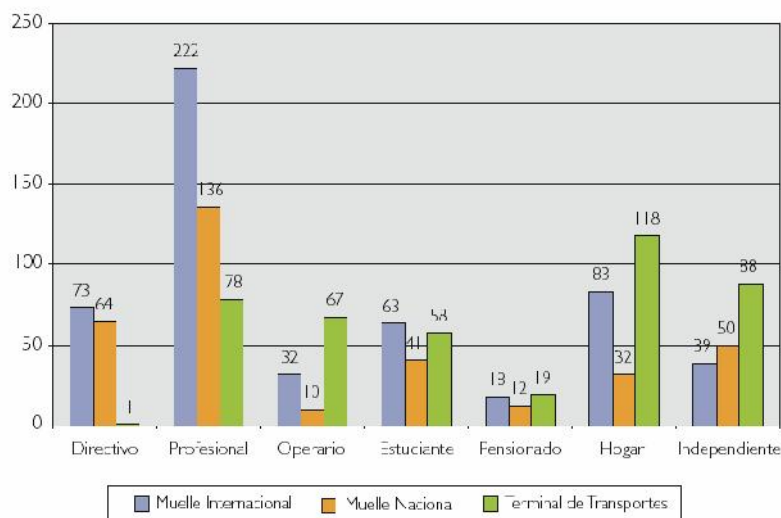
**4.6.4 Estrategia 4: Diferenciación del producto.** Por último, el conocimiento de los clientes lleva implícito la diferenciación del producto. Se buscarán nuevos productos que comercializar y vender y nuevos canales que se adecuen mejor a las necesidades del cliente, por ejemplo alianzas con agencias virtuales o agencias en la red. Igualmente, una vez la agencia de viajes se encuentre estable puede pensarse en la posibilidad de abrir sucursales de la agencia y que algunas de ellas se centraran en un solo segmento de la demanda o en unos cuantos productos adecuados a ese segmento.

#### **4.5 CLIENTES POTENCIALES**

Nuestros clientes potenciales son las personas naturales o jurídicas que viajen, ya sea por necesidad, por placer, por negocios o por la razón que sea. No importa la cantidad de viajes que hacen al año. Las relaciones personales o laborales de los dueños de la agencia de viajes servirá inicialmente para empezar la base de datos y con el tiempo, el número de clientes irá aumentando por la fidelización que CANATUR piensa establecer con ellos. Inicialmente se tratará de establecer contacto con 1,000 clientes potenciales

Dado los continuos viajes que las personas hacen por negocios y que esta cifra aumenta cada vez, se realizaran alianzas estratégicas con ciertas empresas para que se apoyen en CANATUR para todos los viajes que sus empleados hagan ya sea por negocios, places o cualquier otra índole. Ya se tienen relaciones con empresas que aunque no son muy grandes realizan viajes con mucha frecuencia al año, como lo son: Xela Group Colombia, RGP Ltda., Kloz, Kimbaya, Riegoplast, OTACC Ltda., Constructora Experta, CAG, estas empresas tienen un promedio de 580 empleados, los cuales aseguran tendrán como primera opción a CANATUR para los diferentes viajes que realicen (empleadores y empleados) así como servirá la comunicación voz a voz que los empleados de estas empresas hagan a sus familiares o amigos. Esta será un apoyo adicional en la promoción de la agencia de viajes. Otros posibles clientes potenciales serán los contactos que los dueños de la agencia de viajes tienen cuyo promedio hacienden las 500 personas. Es decir, inicialmente se piensa llegar a una cantidad de 1000 personas, este numero ira aumentando a medida que la agencia se de a conocer y tenga cada vez mayor trayectoria.

Gráfico 5: Principal Ocupación de los viajeros



Fuente: Instituto Distrital de Cultura y Turismo - IDCT - Subdirección de Turismo

En orden ascendente, las siguientes son las ocupaciones principales de los viajeros: profesional (31.59%), labores del hogar (16.88%), comerciante independiente (12.83%), estudiante (12.83%), directivo (10%) y operario (7.9%).

Es evidente que por el Muelle Internacional salen los viajeros profesionales, probablemente por tener un nivel más alto de ingresos, seguidos por personas dedicadas al hogar y directivos. Mientras que las demás categorías prefieren hacerlo por el Terminal de transportes<sup>32</sup>.

A continuación se mostraran algunas estadísticas recolectadas sobre el motivo, época, preferencias al viajar de un segmento de la población a las cuales CANATUR llegará.

Tabla 8: Época y motivo de realización de viajes

	Turismo	Negocios	Salud	Ferías	Familia / Amigos	Otros	Total
<b>Días Laborales</b>	3	31	1	5	2	4	<b>46</b>
	1%	9%	0%	1%	1%	1%	<b>13%</b>
<b>Vacaciones</b>	42	8	8	2	37	7	<b>104</b>
	12%	2%	2%	1%	11%	2%	<b>30%</b>
<b>Cualquier época</b>	26	98	10	4	43	16	<b>197</b>
	7%	28%	3%	1%	12%	5%	<b>57%</b>
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>137</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>82</b>	<b>27</b>	<b>347</b>
	<b>20%</b>	<b>39%</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>	<b>24%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>

La mayoría de los viajes se realizan en cualquier época del año (57%) y el motivo mas frecuente son los negocios (42%).

Los viajes de negocios tienen lugar principalmente los días laborales (9%) y en general en cualquier época del año (39%). Los desplazamientos por turismo se realizan preferiblemente durante las vacaciones (12%), y las visitas a amigos y familiares en cualquier época del año (12%)

---

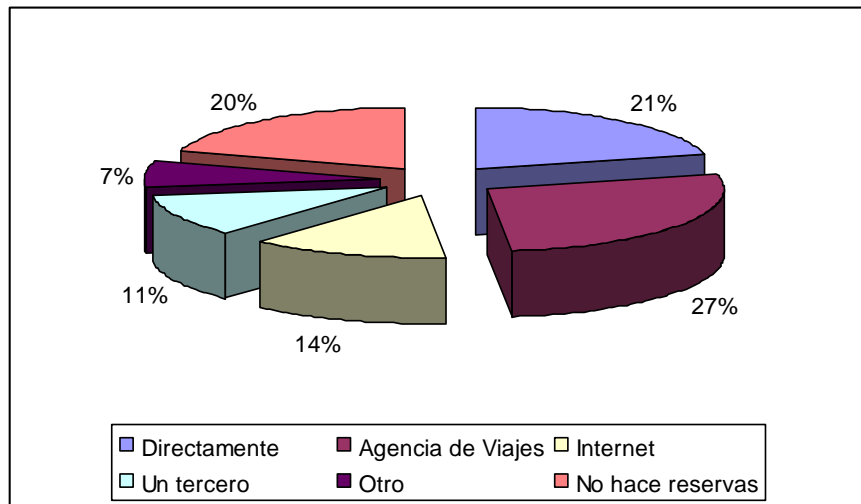
<sup>32</sup> Instituto Distrital de Cultura y Turismo - IDCT - Subdirección de Turismo

Tabla 9: Preferencias al viajar

	Turismo	Negocios	Salud	Ferías	Familia / Amigos	Otros	Total
<b>Viaja Solo</b>	43	89	17	4	51	13	<b>217</b>
	12%	26%	5%	1%	15%	4%	<b>63%</b>
<b>Viaja acompañado</b>	51	23	9	7	37	3	<b>130</b>
	15%	7%	3%	2%	11%	1%	<b>37%</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>112</b>	<b>26</b>	<b>11</b>	<b>88</b>	<b>16</b>	<b>347</b>
	<b>27%</b>	<b>32%</b>	<b>7%</b>	<b>3%</b>	<b>25%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>

La mayoría de personas que viajan solas es por motivo de negocios y la visita a familiares o amigos; quienes viajan acompañados, lo hacen por turismo o para visitar a algún ser querido. En general, 63% de los pasajeros viajan solos y 37% viajan acompañados.

Gráfico 6: Preferencias en la reserva de pasajes y hoteles



La mayoría (27%) de personas hacen reservas al viajar por medio de una agencia de viajes, aunque este porcentaje es similar a la proporción de quienes no hacen reservas y los que hacen directamente.

#### 4.6 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

- Tiquetes aéreos y paquetes turísticos nacionales e internacionales con todas las aerolíneas
- Tiquetes electrónicos y virtuales a nivel mundial

- Ubicación de tiquetes dentro y fuera del país
- Hoteles , fincas
- Organización de eventos, excursiones aéreas y terrestres, planes para quinceañeras, cruceros
- Asesoría en documentación para salir del país
- Afiliación y acumulación de millas a programas de viajero frecuente
- Turismo ecológico y de aventura para colegios, empresas, cooperativas, fondos, grupo familiar.

#### **4.7 PRECIO**

La Política de Precios a implementar en la agencia de viajes tratará de ser congruente con la imagen percibida por el cliente. Se busca reflejar en el precio, la calidad y el servicio superior entregado al cliente. Aunque este precio no dependerá directamente de la agencia de viajes pues el precio depende directamente del comportamiento del mercado debido a que hay agentes externos como las aerolíneas, hoteles y demás, lo que si se intentará es conseguir los mejores precios disponibles y los mejores planes para que sean de satisfacción de consumidor final y prefieran CANATUR

Será entonces objetivo de las políticas de publicidad y promoción persuadir al Cliente que CANATUR realmente le ofrece un servicio de excelencia y con las mejores tarifas del mercado.

Las formas de pago manejadas inicialmente serán efectivo, tarjeta debito y crédito.

#### **4.8 POLITICAS DE LA EMPRESA**

Estar actualizado con las ofertas o promociones que se encuentren en el mercado a nivel general así como organizar el plan elegido por nuestros clientes integrando a las (aerolíneas, mayoristas, operadores, hoteleros) como cadena importante para dar la mejor atención a los viajeros.

Otorgar la información adecuada para complementar su viaje y hacerlo mucho más placentero e inolvidable.

Dar a entender a nuestros clientes que por intermedio nuestro pueden obtener confianza y una gran gama de productos turísticos que están vigentes en el mercado con las mejores tarifas.



## 5. ANÁLISIS DE PROCESOS LOGÍSTICOS

### 5.1 UBICACIÓN INSTALACIONES

La ubicación de las instalaciones es un factor clave para el éxito del negocio puesto que de la accesibilidad que esta tenga depende que la gente visite o no el negocio. Aunque se pueden hacer reservas por teléfono, es esencial que la ubicación de la agencia no sea un factor negativo para los futuros clientes.

Para seleccionar la ubicación de las instalaciones se uso el método de lista de verificación ponderada, teniendo en cuenta los siguientes factores:

### 5.2 PRECIO

Se deben manejar costos bajos que permitan ser competitivos. En este sentido el tipo de negocio ofrece como ventaja que no necesita estar ubicado en la zona de influencia donde los costos de los arriendos son muy elevados, puede estar ubicado en sectores cercanos con precios más asequibles.

Tabla 10. Precios arrendamientos. Cuadro cotizaciones arriendos por sector

SECTOR	METROS <sup>2</sup>	VALOR ARRIENDO	ADMINISTRACIÓN	ESTRATO
El Lago	49	\$ 900.000	Incluida	5
Chicó	60	\$ 1.400.000	\$ 198.000	6
Unicentro	43	\$ 1.300.000	\$ 145.000	5
El Polo	54	\$ 1.130.000	Incluido	4
Chapinero	48	\$ 850.000	200.000	5

### 5.3 VÍAS DE ACCESO

Para asegurar que la gente visite el local, se debe contemplar la existencia de vías principales o secundarias, que permitan fácil acceso a las vías principales de la zona objetivo, preferiblemente vías rápidas o con fácil conexión a otras vías para plantear opciones de solución en caso de trancones o arreglos en las mismas.

## 5.4 CONCENTRACIÓN DE LA DEMANDA

Por medio de la investigación se identificaron zonas donde existe mayor concentración de la demanda [ZONA NOR ORIENTAL]

De acuerdo a estos factores la ponderación dio como resultado:

Tabla 11: Lista de verificación ponderada.]

Ponderación (1 a 5)	Factor	Calificación ( 1 a 5)		
		El Lago	Unicentro	Chapinero
5	Precio	5	5	5
3	Ubicación	4	4	4
5	Vías de acceso	4	3	2
4	Concentración de Población	4	4	3
<b>Total</b>		73	68	59

De acuerdo al análisis anterior el sitio óptimo para ubicar la planta de operación es El Lago

## 6. ANALISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL

### 6.1 DETERMINACION DE PROCESOS

Dadas las características del proyecto emprendido, es importante enfocar los esfuerzos en el desarrollo de los procesos que son significativos en el ahorro de costos para manejar una estructura que permita soportar el objetivo de la empresa, el cual es Asesoramiento, Producción y Mediación; además de cumplir con los parámetros definidos para el proyecto CREAR UNA AGENCIA DE VIAJES EN BOGOTÁ donde lo importante es la diferenciación que tiene esta agencia de viajes con las demás.

La agencia de viajes CANATUR dividirá su estructura y sus procesos así:

Tabla 12: Áreas Funcionales y Macro procesos

AREAS FUNCIONALES	MACROPORCESOS
Presidencia	Planeación Estratégica
Financiera	Planeación Financiera (Contabilidad - Tesorería) Compras Tecnología
Mercadeo	Publicidad Ventas Nacionales Ventas Internacionales Otro Productos
Servicio al Cliente	Servicio al Cliente
Operacionales	Planeación de Operaciones Entrenamiento Personal Oficina Manejo de Base de Datos

Para que la delimitación de las áreas y macro procesos sea mas clara, a continuación se hará una breve descripción de cada una de estas:

- Planeación Estratégica: plan anual de operación de la compañía

- Planeación Financiera: desarrollo de las operaciones normales del área financiera, también incluyen actividades que se desarrollan por el área de contabilidad y el área de tesorería
- Compras: desempeño del área y las compras realizadas por esta, estas compras no incluyen los materiales requeridos para la operación
- Tecnología: mantenimiento de software, hardware y de sistemas de información propios y externos de la parte administrativa
- Publicidad: dar a conocer la compañía por medio de promociones, ofertas, paquetes de viajes y programas, es decir el manejo de la imagen externa de la compañía
- Otros Productos: cualquier tipo de producto que se pueda ofrecer en la agencia de viajes que vaya de la mano con un paquete turístico
- Servicio al Cliente: corresponde a la opinión que tienen los clientes acerca del servicio que la agencia le está brindando
- Planeación de operaciones: manejo del área administrativa
- Entrenamiento del personal: cursos de capacitación y actualización del personal

## **6.2 CONSTITUCIÓN LEGAL**

Pasos a seguir:

- Verificar el nombre o razón social.
- Elaborar minuta con todos los datos necesarios para la conformación de la empresa.
- Ir a la notaría para tramitar la minuta y dejar conformada así la escritura pública.
- Realizar el pago del impuesto de registro sobre la escritura en la oficina de rentas departamentales.
- Adquirir y tramitar el formulario de matrícula mercantil para “sociedades comerciales”.

- Registrar los libros de comercio y pagar los respectivos derechos.
- Obtener el número de identificación tributaria (NIT), en la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), (Diligenciando el formulario del (RUT), el registro de Impuestos sobre las ventas (IVA) y solicitar la numeración para las facturas que usara en el negocio).
- Afiliarla empresa en la aseguradora de riesgos profesionales (ARP).
- Hacer la inscripción de los empleados a una entidad promotora de salud (EPS).
- Afiliar a todos los miembros de la empresa al fondo de pensiones, el cual el trabajador podrá elegir.
- Inscribirse en la caja de compensación
- Hacer los aportes parafiscales.

Para mayor profundización de este aparte, remitirse al Anexo A: Pasos para crear una empresa.

## 6.3 ACREDITACIONES

**6.3.1 Registro nacional del turismo.** La Ley 300 de 1996 en el artículo 61 estableció el Registro Nacional de Turismo y el artículo 12 de la Ley 1101 de 2006 define los prestadores de servicios turísticos obligados a registrarse antes de iniciar sus operaciones en Colombia. Este Registro es obligatorio para su funcionamiento y debe actualizarse anualmente<sup>33</sup>.

Para mayor profundización de este aparte, remitirse al Anexo B: Guía de inscripción en el Registro Nacional del Turismo.

**6.3.2 IATA.** Una vez esté establecida la agencia de viajes y su situación financiera se lo permita, se postulará para ser acreditada por la IATA<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> [www.mimcomercio.gov.co](http://www.mimcomercio.gov.co)

<sup>34</sup> Asociación de Transporte Aéreo Internacional, (en inglés International Air Transport Association o IATA). Se fundó en La Habana, Cuba, en abril de 1945. Es el instrumento para la

Los beneficios de ser una agencia acreditada de IATA son, esencialmente, tres: Reconocimiento, prestigio y ahorros. La acreditación de IATA supone el reconocimiento del sector que la agencia cumple con los estándares del mismo de solidez financiera y competencia profesional; puede actuar como agencia minorista de cualquiera de las compañías aéreas con vuelos programados más importantes a escala internacional, lo cual le otorga una fuerte identidad para los viajeros; un único contrato estándar que se firme con IATA se transformará en la base de los acuerdos con las compañías aéreas que forman parte de IATA.

Por lo tanto, una agencia de viajes puede vender la mayoría de los productos de las compañías aéreas sin negociar un contrato independiente con cada una de ellas y consensuar las normas de todos los acuerdos realizados con las compañías aéreas que forman parte de IATA. El marco del sector permite que las relaciones entre las agencias de IATA y las compañías aéreas se basen en normas y acuerdos desarrollados bajo consulta a la comunidad de las agencias. El potencial comercial de la agencia de viajes se incrementará considerablemente por el crédito que concederán las compañías aéreas<sup>35</sup>.

Para mayor profundización de este aparte, remitirse al Anexo C: Criterios establecido para la aprobación IATA de agentes y retención de los mismos

**6.3.3 ANATO.** CANATUR se postulará para ingresar a la ANATO<sup>36</sup> (describir que es ANATO en pie de pagina) después de dos años de funcionamiento, como este lo exige.

Requisitos para ingresar a ANATO<sup>37</sup>:

- Dos (2) años de funcionamiento
- Certificado de Constitución y Gerencia
- Matrícula mercantil del establecimiento
- Balance y Estado de Ingresos – Egresos

---

cooperación entre aerolíneas, promoviendo la seguridad, fiabilidad, confianza y economía en el transporte aéreo en beneficio de los consumidores de todo el mundo.

<sup>35</sup> [www.iata.org](http://www.iata.org)

<sup>36</sup> Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo

<sup>37</sup> [www.anato.org](http://www.anato.org)

- Hoja de vida de los directivos y Socios de la Agencia
- Relación con cargos de los funcionarios de la empresa
- Fotocopia Registro Nacional del Turismo
- Una (1) Referencia Bancaria

Para mayor profundización de este aparte, remitirse al Anexo D: Solicitud de afiliación a ANATO

## **6.4 FUNCIONES GENERALES CANATUR**

**6.4.1 Función asesora.** Esta función implica informar claramente al viajero sobre las características de los destinos, tanto como los servicios que obtendrá así como quien se los proveerá y los viajes existentes. Se le debe ayudar al cliente en la selección del viaje más adecuado de acuerdo a sus necesidades específicas.

Para cumplir con esta primera función es necesario tener amplias fuentes de información; para lo cual es necesario contar con varios sistemas:

- Sistemas computarizados de reservas (SCR) o sistemas globales de reservas (SGR).
- Disponer de conexiones vía Internet, esto para estar en contacto con sus clientes, así como para sus relaciones con los proveedores de servicios turísticos.
- Tener una recopilación de mapas, manuales técnicos, guías y bibliotecas especializadas de folletos.
- También es necesario crear una base de datos propia, con ello se podrá ofrecer información exclusiva y personalizada y guardar información sobre los clientes, muy valiosa a la hora de llevar a cabo determinadas campañas de marketing.

Es esencial la comunicación adecuada de CANATUR con el viajero, así se podrá saber con mayor exactitud las necesidades y expectativas que el cliente ha puesto en el viaje. Por lo tanto la agencia debe contar con gente profesional y experta en destinos y viajes, que tenga una adecuada preparación cultural y técnica y además con la capacidad de poder captar las necesidades de los clientes.

Otro punto muy importante que entra dentro de esta primera etapa es la ubicación de la agencia y el equipo apropiado con el que se pueda lograr el contacto personalizado con el mercado.

**6.4.2 Función de intermediario.** Se refiere a gestionar y mediar la reservación, distribución y venta de productos turísticos. Si la agencia de viajes desempeña muy bien tal función, esto le permitirá acercar el producto al cliente y multiplicar los puntos de venta.

– **Servicios de forma aislada** como puedan ser:

- Tiquetes para un determinado medio de transporte.
- Alojamientos en establecimientos dentro del hotel.
- Pólizas de seguro de viajes.
- Venta de guías turísticas.

– **Servicios subsidiarios:**

- Cambio de divisas.
- Cambio y venta de cheques de viajes.
- Modificación o cancelación de reservaciones.
- El tramitar la documentación necesaria para el viaje como el pasaporte o la visa.

– **Servicios de representación de proveedores, destinos u otras agencias de viajes.** En tal caso la agencia de viajes adquiere el producto y luego lo vende, por lo tanto está asumiendo el riesgo de la operación.

Como se mencionó anteriormente, con la introducción de las nuevas tecnologías de información, la función mediadora de las agencias de viajes es más susceptible, debido a que muchas veces ya no se necesita de su participación para hacer el trato directo entre el proveedor del servicio turístico y el cliente. Aun así el hacer la operación a través de la empresa, tiene la ventaja de que la agencia tiene un poder de compra a mayor escala, esto le da la posibilidad de negociar y abaratar los productos, con lo que en definitiva el cliente sale beneficiado.

En relación a este punto, es muy importante entonces que la agencia elija bien a los proveedores.



En conclusión, la función mediadora en de la agencia de viaje CANATUR se desarrolla de la siguiente manera:

- a. El proveedor del producto turístico le da a la agencia la información necesaria sobre sus servicios y los documentos o tiquetes que formalizan la venta.
- b. La agencia conoce y promueve los servicios de sus proveedores vendiéndolos a sus clientes al precio que estos se han fijado.
- c. La agencia una vez que ha recibido el dinero por parte del cliente sobre el producto, lo guarda o deposita y liquida con el proveedor.
- d. El proveedor se compromete a abonar la comisión acordada con la agencia por tal venta. Es imprescindible que en esta función, exista entre la agencia y el proveedor la formalización de un contrato.

**6.4.3 Función organizacional.** Esta función se refiere a que la agencia puede diseñar, organizar, vender y operar viajes y productos turísticos combinando distintos servicios a un precio global establecido, esto es a lo que se le llaman viajes combinados o paquetes (viajes estándar programados a la oferta).

Para llevar a cabo esta función, CANATUR tiene que cumplir algunos puntos:

- Hacer una investigación permanente de los mercados para conocer las tendencias y necesidades de los clientes, así como también las ofertas de la competencia.
- La agencia debe ser creativa para diseñar nuevos productos que le permitan diferenciarse de la competencia.
- Ofrecer calidad en el servicio, esto se refiere desde la adecuada elección de los proveedores hasta en el trato a los clientes.
- Costos adecuados y accesibles.
- Ir un paso adelante y no limitarse a organizar viajes, sino ampliar constantemente sus actividades, por lo que además puede organizar congresos, ferias, cruceros, eventos deportivos, etc.

Para crear los paquetes, la agencia deberá aprovechar las economías de escala y negociar los precios netos con los proveedores, ya que no obtendrá el mismo porcentaje si no organiza el viaje, sólo lo vende. El precio de venta al público se obtendrá sumando el precio negociado con el proveedor más el porcentaje de las agencias.

Esta función de armar alternativas propias de la agencia culmina con la promoción y venta del producto turístico, sin embargo para llegar a ello habrá que tomar algunas medidas oportunas como por ejemplo, las labores de marketing, que desde luego requiere de una inversión más elevada.

**6.4.4 Función Técnica.** Se refiere a que la agencia proyecte, elabore y ponga en marcha productos turísticos. Para ello es necesario realizar las siguientes actividades:

- Planear el programa que se pretende llevar a cabo, por ejemplo si el cliente desea viajar a un determinado sitio, la agencia tiene que investigar todo lo que se refiere al lugar: como llegar, en cuanto tiempo, mejor opción para hospedarse, que lugares de interés tiene, el costo del viaje, etc.
- Diseñar viajes, para ello hay que investigar con los proveedores, tener varias alternativas y realizar las contrataciones necesarias.
- Organización y distribución de las plazas, asegurándose de vender solo las que vengan.
- Tener el control de las operaciones, estar al tanto de como se va desarrollando el viaje.

**6.4.5 Función Financiera.** Se refiere a la buena administración de los recursos económicos de la agencia, para lograrlo es necesario:

- El conocimiento y análisis de la estructura económica-financiera de la empresa.
- Elaborar y analizar presupuestos.
- Idear un método adecuado para generar ingresos, organizar y supervisar gastos, así como de cobros y pagos para que se realicen de manera oportuna.

**6.4.6 Función Contable.** Esta función se relaciona con llevar un control adecuado de los registros contables de la agencia, los cuales son muy útiles y obligatorios, ya que sirven para conocer el estado financiero en que se encuentra la empresa, además de que es información que los proveedores solicitan, los posibles inversionistas, los empleados y hasta la opinión pública.

**6.4.7 Función Social.** Esta función es muy importante, toda vez que de la buena relación y atención de la agencia para con sus empleados y de éstos últimos con la gente, se deriva el buen funcionamiento de la empresa, su estabilidad y por que no, hasta su expansión.

Para que la agencia lleve a cabo de la mejor manera posible esta función se requiere:

- La implantación de sistemas de aprendizaje y actualización, de tal manera que estimule al trabajador y se le integre en un plan de formación.
- Crear una estructura satisfactoria del trabajo, en el que se contemplen condiciones favorables que lleven al empleado a valorarlo.
- Tomar muy en cuenta el bienestar del personal y darle lo que les corresponde (vacaciones, días festivos).
- Se debe también aplicar un carácter laborar riguroso entre los representantes de la empresa y los trabajadores. Establecer y hacer cumplir el reglamento interno de la empresa.

**6.4.8 Función Comercial.** En este aspecto se pretende conectar a la agencia CANATUR con el exterior, tanto por medio de los proveedores como de los consumidores y con ello mejorar las condiciones de ventas y compra de la empresa.

**6.4.9 Función Administrativa.** Esta función abarca la planificación, organización, mando y control de todas las actividades que se realizan en la agencia; algunas sobre todo las grandes empresas tiene departamentos que llevan a cabo estas funciones, en cambio para las pequeñas quien las realiza es el director o gerente general, como es el caso de CANATUR.

## **7. IMPLEMENTACION**

Basados en tiempos aproximados de elaboración de trámites correspondientes a la creación de la empresa, y manejando, en algunos casos, una holgura de tiempo para el manejo de contingencias e imprevistos se esbozó un plan de actividades.

### **7.1 ACTIVIDADES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA OFICINA DE AGENCIA DE VIAJES CANATUR**

#### **7.1.1 Consecución De Recursos Económicos:**

- Presentación del plan de negocios ante entidades financieras.
- Realización de exposiciones necesarias dirigidas a entidades financieras con el fin de brindar claridad respecto a las oportunidades que brinda el negocio presentado.
- Análisis del plan de negocios para emisión de concepto.
- Elaboración de documentos de requisición de un préstamo a las entidades financieras consultadas con fines a la financiación del proyecto (este monto debe ser complementario con el aporte de los inversionistas).
- Obtención del préstamo.

#### **7.1.2 Creación de la empresa:**

- Recolección de documentos y formularios necesarios para constitución de la empresa ante notariado público.
- Constitución de la empresa ante notariado público.
- Inscripción de la empresa ante Cámara de Comercio.
- Inscripción de marca en Superintendencia de Industria y Comercio.

#### **7.1.3 Adquisición de la oficina**

- Establecimiento de negociación final con la arrendadora en la cual vamos a tomar la oficina

- Acuerdo de pago

#### **7.1.4 Adquisición de equipos oficina**

- Compra de todos los equipos que se van a usar en la oficina
- Evaluación de ofertas de aseguramiento de equipos existentes en el mercado.
- Aseguramiento de los equipos

#### **7.1.5 Selección de personal:**

- Subcontratación de empresa de reclutamiento y selección de personal.

## **8. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

A continuación se desarrollarán en forma detallada todas las características organizativas y administrativas que se deben tener en cuenta para la realización del proyecto. Se explicará por quiénes estará compuesta la empresa, sus principales funciones y responsabilidades, las políticas empresariales y salariales.

También se diagramarán un organigrama y un nombre específico para la compañía.

### **8.1 CONSTITUCIÓN ADMINISTRATIVA**

La empresa se constituirá según el régimen de sociedad de responsabilidad limitada. La sociedad estará compuesta por 2 socios, el aporte de ellos será de la siguiente forma:

- Elizabeth Ordóñez (50%)
- Natalia Cavanzo (50%)

Los miembros del grupo empresarial, en su calidad de socios de una sociedad de responsabilidad limitada, serán un (1) ingeniero industrial y un (1) administrador de empresas

Elizabeth Ordóñez, Administradora de Empresas, con experiencia laboral en el área de finanzas, ha trabajado toda su vida en el sector financiero, ocupando cargos gerenciales en importantes compañías. Elizabeth tiene habilidades para las relaciones públicas y las finanzas.

Natalia Cavanzo, Ingeniero Industrial, con experiencia laboral en el área de mercadeo y ventas. La Ingeniera Cavanzo tiene amplias capacidades en estas áreas. Su principal cualidad es la capacidad que tiene para relacionarse con la gente y las habilidades que ha desarrollado en mercadeo debido a la experiencia adquirida.

La participación de cada uno de los socios en el ejercicio de la empresa estará representada en las siguientes funciones:

La señora Elizabeth hará parte de la junta directiva y será la encargada de tener el control de toda la parte Financiera de la empresa, tendrá a su cargo el control financiero y contable de la empresa.

La ingeniera Natalia será el encargado de la gerencia general de la empresa, se desempeñará principalmente en las áreas de planeación estratégica y control administrativo, además estará encaminado a la promoción, venta y comercialización, así como la consecución de nuevos mercados para una futura expansión del negocio.

Cabe aclarar que cada uno de los miembros del grupo empresarial tendrá el mismo nivel de responsabilidad en el funcionamiento del negocio, pues no existirán rangos organizacionales que diferencien sus capacidades y puedan crear conflictos estructurales. A su vez, cada uno de ellos tendrá el compromiso de desarrollar nuevas ideas y soluciones a la implantación inicial, mediante el uso de las herramientas proporcionadas por la carrera que estudiaron y los conocimientos y capacidades personales de cada uno.

Los dos socios tendrán una participación equivalente dentro de la junta directiva de la organización, donde expondrán los resultados obtenidos según sus responsabilidades y el área en la que se desempeñan.

Las políticas salariales que la empresa va a adaptar al comienzo de su funcionamiento son las siguientes:

El salario mínimo de la empresa será de \$461.500 moneda corriente, correspondiente al SMMLV del país y a un subsidio de transporte correspondiente a 55.000 establecido por la ley colombiana. El incremento anual de salarios en la empresa estará basado en el incremento del índice de precios al consumidor IPC. Existirán incrementos salariales por promociones y nuevas contrataciones. Los traslados no implicarán incremento alguno, a no ser que el nivel de trabajo y responsabilidad se incremente o disminuya de manera considerable. Para la creación de nuevos cargos en la empresa se realizará la carta descriptiva correspondiente, se valorará el cargo y se establecerá el nivel salarial basado en un estudio de salarios.

La competitividad salarial se restablecerá con el promedio general del mercado actual según el tipo de empresa y su labor específica.

Las utilidades generadas durante el ejercicio y funcionamiento de la empresa serán repartidas de forma porcentual respecto a la participación de cada uno de los socios en el negocio. Se debe tener en cuenta que los socios, en el momento de distribuir las utilidades, pueden optar por no repartir el 100% de las ganancias resultantes, sino que decidan reinvertir un porcentaje de este dinero para el crecimiento del negocio.

Adicionalmente, las políticas de administración de personal que la empresa manejará desde el inicio de sus funciones serán las siguientes:

El desempeño de las funciones de todos los trabajadores de la compañía, sean de carácter directivo o administrativo, estará regido por contratos a término fijo según las características de cada uno de los puestos de trabajo. Todos los contratos se han de realizar de forma escrita y tendrán estipuladas tanto la remuneración acordada previamente, como las demás obligaciones legales que están involucradas en este.

Los empleados de CANATUR estarán inscritos en el Plan Obligatorio de Salud (POS), una Administradora De riesgos Profesionales (ARP) y gozaran de todas las prestaciones sociales establecidas por la ley. A continuación se pueden observar cada una de ellas con su respectivo valor de aporte por parte de la empresa, incluyendo los parafiscales y la seguridad social correspondiente.

## **8.2 PRESTACIONES SOCIALES DE LA EMPRESA**

- Cesantía 8.33%
- Intereses sobre la cesantía 1.00%
- Prima 8.33%
- Vacaciones 4.17%
- PARAFISCALES:
  - SENA 2.00%
  - I.C.B.F. 3.00%
  - Caja De Compensación Familiar 4.00%
- SEGURIDAD SOCIAL:
  - Pensiones 12.00%
  - Salud 8.50%
  - Riesgos Profesionales 2.44%



TOTAL PAGADO POR LA EMPRESA

53.77%

### 8.3 CLASIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD

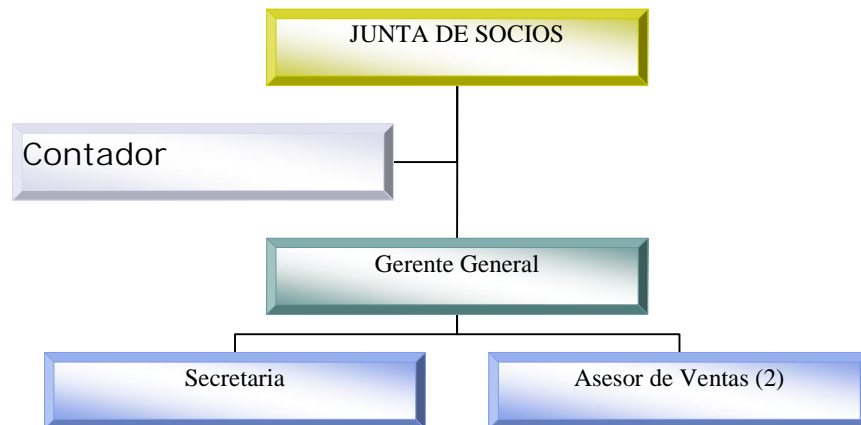
Son Agencias de Viajes las empresas comerciales, constituidas por personas naturales o jurídicas, y que, debidamente autorizadas, se dediquen profesionalmente al ejercicio de actividades turísticas dirigidas a la prestación de servicios, directamente o como intermediarios entre los viajeros y proveedores de los servicios<sup>38</sup>

Aquellos empleados que devenguen menos de 2 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV) tendrán derecho a recibir el auxilio de transporte. Las personas que trabajen después de las 10:00 PM tendrán el beneficio de la hora nocturna, correspondiente al 35% adicional a una hora normal. Aquellas personas que devenguen más de 4 SMMLV tendrán que pagar un porcentaje adicional correspondiente al 1% destinado al fondo de solidaridad pensional.

### 8.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La conformación organizacional de CANATUR será como muestra la figura X

Figura 2: Organigrama CANATUR



Fuente: La autora

### 8.5 NÓMINA

A continuación se describirán los diferentes tipos de personal necesarios para la empresa y sus respectivas funciones principales, basados en el organigrama propuesto.

#### **8.5.1 Secretaria de Gerencia**

**– Funciones:**

- Atención del teléfono y de los clientes.
- Registro de llamadas.
- Elaboración de Facturas, Comprobantes de egreso, cheques y recibos de caja.
- Recibo de facturas y correspondencia en general.
- Control de la cartera y de las cuentas por pagar.
- Solicitud y seguimiento a los certificados de retención.
- Liquidación de Nómina.
- Envío y recibo de documentos contables.
- Administración de la Caja Menor

**– Requisitos que deben cumplir los postulantes:**

- Sexo: Femenino
- Experiencia mínima: Al menos 6 meses
- Sueldo: Uno y medio (1.5) salario mínimo legal mensual vigente.

#### **8.5.2 Departamento de ventas – 2 asesores de ventas:**

**– Funciones:**

- Asesorar viajes
- Atención al cliente
- Venta de tiquetes y paquetes turísticos
- Trabajo en equipo

**– Requisitos que deben cumplir los postulantes:**

- Sexo: Femenino o Masculino
- Experiencia mínima: Al menos 1 año en ventas, tendrán preferencia las personas que tengan experiencia en agencias de viajes

---

<sup>38</sup> Artículo 84, Ley 300 de 2006

- Sueldo: Dos (2) salarios mínimos legal mensual vigente.

Inicialmente estará conformado por dos asesores de ventas y con el tiempo, dependiendo de la necesidad, se contratarán más.

### 8.5.3 Contador:

– **Funciones:** Asegurar el respectivo criterio contable de todas las cuentas que conforman los Estados Financieros, garantizando que el registro de las operaciones esté de acuerdo con las normas establecidas.

Mensualmente se presentarán informes a la Junta Directiva

Requisitos que deben cumplir los postulantes:

- Sexo: Femenino o Masculino
- Experiencia mínima: Al menos 1 como auxiliar contable
- Sueldo: \$800.000

La parte administrativa laborará de lunes a viernes de 8 A.M. a 5 P.M. y los sábados de 9 A.M. a 2 P.M.

## 8.6 GASTOS ADMINISTRATIVOS Y NÓMINA

CANATUR Tiene unos gastos mensuales estimados de administración y nómina distribuidos como muestra la tabla 13.

Tabla 13: Gastos mensuales de administración y nomina

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y NÓMINA	
NÓMINA	\$ 4.307.500
SERVICIOS	\$ 2.682.167
ARRIENDO	\$ 900.000
GENERALES DE ADMINISTRACION	\$ 3.000.000

## 8.7 ORGANIZACIÓN

Los mecanismos de dirección y control que se adoptarán para el funcionamiento de la compañía se muestran a continuación:

**8.7.1 Dirección<sup>39</sup>.** La función administrativa de la dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Para efectos de esta empresa se tendrán en cuenta los siguientes factores críticos en la función de dirección:

**8.7.2 Factores Humanos.** Los individuos involucrados en la organización y sus procesos poseen necesidades y objetivos especialmente importantes para ellos.

*“Por medio de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa”<sup>40</sup>.*

Dentro de los factores humanos se tendrá en cuenta la multiplicidad de papeles, la importancia de la dignidad personal y la consideración de la integridad de las personas.

**8.7.3 Motivación.** *“Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan acciones con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos de las personas e inducirlos a actuar de determinada manera”<sup>41</sup>*, para obtener buenos resultados en la motivación del personal de la empresa se utilizarán diferentes técnicas de motivación como son la percepción de equidad en la estructura de recompensas, remuneración, trato de los directivos hacia el personal y que se tenga en cuenta al personal para la toma de decisiones (participación activa).

**8.7.4 Liderazgo.** La dirección también tiene como objetivo alentar a los individuos a desarrollar no solo la disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos, ya que estos contribuyen a que un grupo alcance sus

---

<sup>39</sup> La información teórica utilizada para el análisis de la dirección y el control en la empresa se extrajo del libro KOONTZ, Harold. Administración, una perspectiva global. 12ª Edición, México. 2004.

<sup>40</sup> KOONTZ, Harold. Administración, una perspectiva global. P. 494

<sup>41</sup> Ibid. P. 497

objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. “Los líderes prevén el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que esta seguirá”.<sup>42</sup>

**8.7.5 Comités.** Tomando como definición “Un comité es un conjunto de personas encargado como grupo de un asunto”<sup>43</sup>, se tomara esta técnica como un tipo de control el cual se hará periódicamente según corresponda a las necesidades de la organización en la cual se buscara la deliberación y el criterio grupal para así obtener una retroalimentación de lo que esta pasando y de lo que se esta buscando para mas adelante, esto servirá como ayuda para la toma de decisiones.

**8.7.6 Comunicación<sup>44</sup>.** El objetivo de la comunicación en una empresa es suscitar un cambio, mover a la acción para el bien de la compañía. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa porque integra las funciones administrativas. La comunicación es básica para:

- Fijar y difundir las metas de la empresa.
- Trazar los planes para conseguirlas.
- Organizar los recursos humanos.
- Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación.
- Controlar el desempeño.

**8.7.7 Control.** “La función administrativa del control se basa en la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y de los planes ideados para alcanzarlos”<sup>45</sup>. Para efectos de esta empresa se tendrán en cuenta los siguientes factores críticos en la función de control:

- Establecimiento de normas
- Medición del desempeño

---

<sup>42</sup> Ibíd. P. 533

<sup>43</sup> Ibíd. P. 568

<sup>44</sup> Ibíd. P. 594

<sup>45</sup> KOONTZ, Harold. Administración, una perspectiva global. P.640

- Corrección de las variaciones

Esto como proceso básico de control se desarrollará durante el transcurso inicial de las operaciones de la compañía, al ir conociendo los problemas y medidas de control que se deban ejercer en la organización. Se desarrollarán normas de tipo físico, de costos, de capital, normas de ingresos, intangibles, así como planes estratégicos para el control institucional.

**8.7.8 Herramientas de Ingeniería Industrial.** Diagramas, datos estadísticos, pronósticos, análisis, proyecciones y estudios basados en los conocimientos y la experiencia adquirida en la universidad, como base para ir mejorando las diferentes áreas durante el transcurso de la creación, inicio y desarrollo de la empresa.

## 9. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera permite analizar los ingresos y egresos en los que incurre el proyecto para determinar su viabilidad tanto para los inversionistas como para el proyecto mismo.

### 9.1 HORIZONTE DE ANÁLISIS Y SUPUESTOS

El proyecto se analiza a 5 años.

– **Tasa del Inversionista.** La tasa de oportunidad del inversionista es de 9%. Este valor corresponde a la rentabilidad que tiene el inversionista actualmente en el fondo en el que tiene invertido su dinero.

La tasa con la que se evaluará el proyecto será la tasa de oportunidad del inversionista más 1 punto que corresponde a la prima de riesgo del sector<sup>46</sup>.

### 9.2 SISTEMAS DE FINANCIACIÓN

El capital para la financiación del proyecto por una parte será suministrado por los accionistas y adicional a esto se pedirá un préstamo el cual se describe a continuación:

Tabla 14: Sistema de Financiación

Financiación	
Valor	\$ 20,000,000
Plazo Años	5
Pagos por año	12
Interes	22.00%
Cuota	\$ 6,984,119
Cuota mensual	\$ 582,010
Fecha del préstamo	Jun-08

### 9.3 ANÁLISIS FINANCIERO

<sup>46</sup> SUPERINTENDENCIA DE VALORES, Coeficientes Beta por emisor y Sector económico, Colombia. Disponible en Internet en: [www.supervalores.gov.co](http://www.supervalores.gov.co)

Ingresos. Los ingresos anuales provienen de las ventas las cuales se describen a continuación:

Tabla 15: Proyección de Ventas

Año	Producto	Unidades	Precio Unitario	Valor total	
2008	Pasajes	522	\$ 8,000	\$ 4,172,000	
	Cupos De Hoteles	372	\$ 40,000	\$ 14,863,333	Ventas 2008
	Tour Completo	199	\$ 180,000	\$ 35,805,000	\$ 54,840,333
2009	Pasajes	930	\$ 8,320	\$ 7,735,603	
	Cupos De Hoteles	662	\$ 41,600	\$ 27,559,168	Ventas 2009
	Tour Completo	355	\$ 187,200	\$ 66,388,608	\$ 101,683,379
2010	Pasajes	963	\$ 8,611	\$ 8,288,711	
	Cupos De Hoteles	685	\$ 43,056	\$ 29,500,680	Ventas 2010
	Tour Completo	367	\$ 193,752	\$ 71,189,329	\$ 108,978,719
2011	Pasajes	996	\$ 8,870	\$ 8,834,147	
	Cupos De Hoteles	709	\$ 44,348	\$ 31,426,540	Ventas 2011
	Tour Completo	380	\$ 199,565	\$ 75,848,502	\$ 116,109,189
2012	Pasajes	1036	\$ 9,136	\$ 9,466,149	
	Cupos De Hoteles	737	\$ 45,678	\$ 33,686,693	Ventas 2012
	Tour Completo	396	\$ 205,551	\$ 81,299,728	\$ 124,452,570
2013	Pasajes	1077	\$ 9,410	\$ 10,137,813	
	Cupos De Hoteles	767	\$ 47,048	\$ 36,102,631	Ventas 2013
	Tour Completo	411	\$ 211,718	\$ 87,009,764	\$ 133,250,207

– **Costos y Gastos.** Los costos y gastos en los que se incurre son los siguientes:

– **Inversión en activos fijos.**

Tabla 16: Inversión en activos

Descripción	Cantidad	Precio de Compra
Nevera	1	\$ 700,000
lavaplatos	1	\$ 880,000
Teléfonos	6	\$ 1,250,000
Escritorio	4	\$ 400,000
Silla	10	\$ 300,000
Impresora	1	\$ 600,000
Software	1	\$ 1,900,000
PBX	1	\$ 700,000
Computador	4	\$ 10,000,000
<b>Total</b>		<b>\$ 16,730,000</b>



**– Presupuesto de Costos indirectos de Fabricación:**

Tabla 17: Costos indirectos de fabricación

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Agua	\$ 420,000	\$ 448,000	\$ 463,680	\$ 477,590	\$ 491,918	\$ 506,676
Luz	\$ 722,167	\$ 751,054	\$ 777,341	\$ 800,661	\$ 824,681	\$ 849,421
ETB (Telefono e Internet)	\$ 1,540,000	\$ 2,640,000	\$ 2,732,400	\$ 2,814,372	\$ 2,898,803	\$ 2,985,767
Servicios	\$ 2,682,167	\$ 3,839,054	\$ 3,973,421	\$ 4,092,624	\$ 4,215,402	\$ 4,341,864
Depreciacion	\$ 165,083	\$ 283,000	\$ 283,000	\$ 283,000	\$ 283,000	\$ 283,000
Elementos de aseo	\$ 950,000	\$ 988,000	\$ 1,022,580	\$ 1,053,257	\$ 1,084,855	\$ 1,117,401
<b>Total</b>	<b>\$ 3,797,250</b>	<b>\$ 5,110,054</b>	<b>\$ 5,279,001</b>	<b>\$ 5,428,881</b>	<b>\$ 5,583,257</b>	<b>\$ 5,742,265</b>

**– Presupuesto de gastos de administración y ventas:**

Tabla 18: Gastos de administración y ventas

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Arrendamientos	\$ 6,300,000	\$ 10,800,000	\$ 11,178,000	\$ 11,513,340	\$ 11,858,740	\$ 12,214,502
Sueldos de administracion	\$ 48,077,450	\$ 85,477,511	\$ 88,469,224	\$ 91,123,300	\$ 93,856,999	\$ 96,672,709
Depreciacion de muebles y enseres	\$ 1,540,000	\$ 2,640,000	\$ 2,640,000	\$ 2,640,000	\$ 2,640,000	\$ 1,181,667
Gastos generales de administracion	\$ 3,000,000	\$ 2,500,000	\$ 2,587,500	\$ 2,665,125	\$ 2,745,079	\$ 2,827,431
Publicidad y papeleria	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,070,000	\$ 2,132,100	\$ 2,196,063	\$ 2,261,945
Renovacion registro mercantil y escritura publica	\$ 1,960,000	\$ 343,035	\$ 355,041	\$ 365,692	\$ 376,663	\$ 387,963
<b>Total</b>	<b>\$ 62,877,450</b>	<b>\$ 103,760,546</b>	<b>\$ 107,299,765</b>	<b>\$ 110,439,558</b>	<b>\$ 113,673,545</b>	<b>\$ 115,546,218</b>

## 9.4 INDICADORES FINANCIEROS

Para evaluar la viabilidad del proyecto se utilizaron como parámetros el VPN y la TIR Mejorada en cada uno de los escenarios planteados (con y sin financiación).

Los resultados obtenidos evaluando el proyecto con financiación son los siguientes:

Tabla 19: Flujo de Caja del Proyecto con Financiación

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Flujo	20,749,202	-8,184,828	-7,355,054	-3,548,803	2,255,611	9,577,274
VPN	\$ 10,938,672					
TIRM	21.86%					

- Para el flujo de caja del proyecto la TIRM es de 21.86% y el VPN es de \$10.938.672. Como la TIRM es mayor a la tasa de descuento y el VPN es positivo, se puede concluir que el proyecto es viable.

Tabla 20: Flujo de Caja del Inversionista con Financiación

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013
- Inversión Inicial	0	0	0	0	0	0
+ Saldo del Año, Flujo de Tesorería	20,749,202	-8,184,828	-7,355,054	-3,548,803	2,255,611	9,577,274
+ Utilidades o Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
+ Valor Terminal	0	0	0	0	0	7,754,342
= Flujo de Caja del Inversionista	20,749,202	-8,184,828	-7,355,054	-3,548,803	2,255,611	17,331,616
VPN	\$ 15,291,996					
TIRM	25.87%					

- Para el flujo de caja del inversionista la TIRM es de 25.87% y el VPN es de \$15.291.996. Como la TIRM es mayor a la tasa de descuento y el VPN es positivo, se puede concluir que el proyecto es viable.

Los resultados obtenidos evaluando el proyecto sin financiación son los siguientes:

Tabla 21: Flujo de Caja del Proyecto sin Financiación

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Flujo	4,823,271	-1,200,709	-370,935	3,435,315	8,314,218	11,895,976

VPN \$ 17,984,526  
TIRM 86.26%

- Para el flujo de caja del proyecto sin financiación la TIRM es de 86.26% y el VPN es de \$17.984.526. Como la TIRM es mayor a la tasa de descuento y el VPN es positivo, se puede concluir que el proyecto es viable.

Tabla 22: Flujo de Caja del Inversionista sin Financiación

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013
- Inversión Inicial		0	0	0	0	0
+ Saldo del Año, Flujo de Tesorería	4,823,271	-1,200,709	-370,935	3,435,315	8,314,218	11,895,976
+ Utilidades o Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
+ Valor Terminal	0	0	0	0	0	7,754,342
= Flujo de Caja del Inversionista	4,823,271	-1,200,709	-370,935	3,435,315	8,314,218	19,650,318

VPN \$ 22,582,817  
TIRM 94.52%

- Para el flujo de caja del inversionista sin financiación la TIRM es de 94.52% y el VPN es de \$22.582.817. Como la TIRM es mayor a la tasa de descuento y el VPN es positivo, se puede concluir que el proyecto es viable.



## 9.5 FLUJO DE CAJA LIBRE Y PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Estado de Resultados del proyecto

Tabla 23: Estado de Resultados CANATUR 2008 - 2013

	ESTADO DE RESULTADOS CANATUR 2008 - 2013					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas	\$ 54,840,333	\$ 101,683,379	\$ 108,978,719	\$ 116,109,189	\$ 124,452,570	\$ 133,250,207
Utilidad Bruta	\$ 54,840,333	\$ 101,683,379	\$ 108,978,719	\$ 116,109,189	\$ 124,452,570	\$ 133,250,207
Gastos Operacionales	\$ 68,674,700	\$ 108,870,600	\$ 112,578,766	\$ 115,868,439	\$ 119,256,802	\$ 121,288,483
Servicios	\$ 2,682,167	\$ 3,839,054	\$ 3,973,421	\$ 4,092,624	\$ 4,215,402	\$ 4,341,864
Depreciacion	\$ 1,705,083	\$ 2,923,000	\$ 2,923,000	\$ 2,923,000	\$ 2,923,000	\$ 1,464,667
Elementos de aseo	\$ 950,000	\$ 988,000	\$ 1,022,580	\$ 1,053,257	\$ 1,084,855	\$ 1,117,401
Nomina	\$ 48,077,450	\$ 85,477,511	\$ 88,469,224	\$ 91,123,300	\$ 93,856,999	\$ 96,672,709
Arrendamientos	\$ 6,300,000	\$ 10,800,000	\$ 11,178,000	\$ 11,513,340	\$ 11,858,740	\$ 12,214,502
Gastos generales de administracion	\$ 3,000,000	\$ 2,500,000	\$ 2,587,500	\$ 2,665,125	\$ 2,745,079	\$ 2,827,431
Publicidad y otros gastos	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,070,000	\$ 2,132,100	\$ 2,196,063	\$ 2,261,945
Gastos Adecuación Local	\$ 2,000,000					
Gastos Legales	\$ 1,960,000	\$ 343,035	\$ 355,041	\$ 365,692	\$ 376,663	\$ 387,963
Utilidad Operacional	\$ -13,834,367	\$ -7,187,221	\$ -3,600,047	\$ 240,750	\$ 5,195,768	\$ 11,961,724
Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Gastos financieros	\$ 2,566,667	\$ 4,068,371	\$ 3,426,907	\$ 2,644,320	\$ 1,689,565	\$ 524,763
Utilidad Antes de Impuestos	\$ -16,401,033	\$ -11,255,592	\$ -7,026,954	\$ -2,403,570	\$ 3,506,203	\$ 11,436,961
(-)Imporenta (35%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -841,250	\$ 1,227,171	\$ 4,002,936
Utilidad Neta Final	\$ -16,401,033	\$ -11,255,592	\$ -7,026,954	\$ -1,562,321	\$ 2,279,032	\$ 7,434,025

– Flujo de Caja del Proyecto



Tabla 24: Flujo de Caja del Proyecto CANATUR 2008 – 2013

FLUJO DE CAJA CANATUR 2008 - 2013						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Ingresos</b>						
Ingresos por Ventas	\$ 54,840,333	\$ 101,683,379	\$ 108,978,719	\$ 116,109,189	\$ 124,452,570	\$ 133,250,207
Aporte Socios	\$ 28,000,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamo	\$ 20,000,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Ingresos</b>	\$ 102,840,333	\$ 101,683,379	\$ 108,978,719	\$ 116,109,189	\$ 124,452,570	\$ 133,250,207
<b>Egresos</b>						
Pago Salario Admón y Ventas	\$ 31,692,500	\$ 56,503,200	\$ 58,480,812	\$ 60,235,236	\$ 62,042,293	\$ 63,903,562
Pago Obligaciones Laborales						
Salud	\$ 2,196,825	\$ 4,554,751	\$ 4,715,997	\$ 4,859,381	\$ 5,005,163	\$ 5,155,318
Pensiones	\$ 3,101,400	\$ 6,430,236	\$ 6,657,879	\$ 6,860,303	\$ 7,066,112	\$ 7,278,095
ARP	\$ 629,584	\$ 1,305,338	\$ 1,351,549	\$ 1,392,642	\$ 1,434,421	\$ 1,477,453
Cesantías	\$ -	\$ 2,639,985	\$ 4,706,717	\$ 4,871,452	\$ 5,017,595	\$ 5,168,123
Intereses a Cesantías	\$ -	\$ 26,400	\$ 47,067	\$ 48,715	\$ 50,176	\$ 51,681
Primas Legales	\$ 2,511,703	\$ 4,478,008	\$ 4,634,738	\$ 4,773,781	\$ 4,916,994	\$ 5,064,504
Vacaciones	\$ -	\$ 1,257,359	\$ 2,241,692	\$ 2,320,151	\$ 2,389,756	\$ 2,461,448
ICBF	\$ 775,350	\$ 1,607,559	\$ 1,664,470	\$ 1,715,076	\$ 1,766,528	\$ 1,819,524
SENA	\$ 516,900	\$ 1,071,706	\$ 1,109,646	\$ 1,143,384	\$ 1,177,685	\$ 1,213,016
Dotacion	\$ 320,000	\$ 332,800	\$ 344,448	\$ 354,781	\$ 365,425	\$ 376,388
Caja compensacion	\$ 1,033,800	\$ 2,143,412	\$ 2,219,293	\$ 2,286,768	\$ 2,355,371	\$ 2,426,032
Papeleria y propaganda	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,070,000	\$ 2,132,100	\$ 2,196,063	\$ 2,261,945
Elementos de aseo	\$ 950,000	\$ 988,000	\$ 1,022,580	\$ 1,053,257	\$ 1,084,855	\$ 1,117,401
Compra Muebles y Equipos	\$ 16,730,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago Adecuaciones local	\$ 2,000,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago Servicios Públicos						
Agua	\$ 360,000	\$ 470,667	\$ 462,373	\$ 476,431	\$ 490,724	\$ 505,446
Luz	\$ 619,000	\$ 791,633	\$ 775,150	\$ 798,718	\$ 822,679	\$ 847,360
ETB (Telefono e Internet)	\$ 1,320,000	\$ 2,640,000	\$ 2,724,700	\$ 2,807,541	\$ 2,891,767	\$ 2,978,520
Arrendamientos	\$ 6,300,000	\$ 10,800,000	\$ 11,178,000	\$ 11,513,340	\$ 11,858,740	\$ 12,214,502
Gastos generales de administracion	\$ 3,000,000	\$ 2,500,000	\$ 2,587,500	\$ 2,665,125	\$ 2,745,079	\$ 2,827,431
Gastos Legales	\$ 1,960,000	\$ 343,035	\$ 355,041	\$ 365,692	\$ 376,663	\$ 387,963
Amortizacion	\$ 1,507,403	\$ 2,915,747	\$ 3,557,212	\$ 4,339,798	\$ 5,294,554	\$ 2,385,286
Gastos financieros	\$ 2,566,667	\$ 4,068,371	\$ 3,426,907	\$ 2,644,320	\$ 1,689,565	\$ 524,763
Pago Imporenta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -841,250	\$ 1,227,171
<b>Total Egresos</b>	\$ 82,091,132	\$ 109,868,207	\$ 116,333,772	\$ 119,657,992	\$ 122,196,959	\$ 123,672,933
<b>Ingresos-Egresos</b>	\$ 20,749,202	\$ -8,184,828	\$ -7,355,054	\$ -3,548,803	\$ 2,255,611	\$ 9,577,274
Saldo Anterior	\$ -	\$ 20,749,202	\$ 12,564,374	\$ 5,209,320	\$ 1,660,517	\$ 3,916,128
<b>Saldo Final</b>	\$ 20,749,202	\$ 12,564,374	\$ 5,209,320	\$ 1,660,517	\$ 3,916,128	\$ 13,493,402

**– Balance General del Proyecto**



Tabla 25: Balance General CANATUR 2008 - 2013

BALANCE GENERAL CANATUR 2008 - 2013						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Activo Corriente						
Caja/Bancos	\$ 20,749,202	\$ 12,564,374	\$ 5,209,320	\$ 1,660,517	\$ 3,916,128	\$ 13,493,402
Activos Fijos						
Maq. y Equipo	\$ 2,830,000	\$ 2,830,000	\$ 2,830,000	\$ 2,830,000	\$ 2,830,000	\$ 2,830,000
Muebles y enseres	\$ 13,900,000	\$ 13,900,000	\$ 13,900,000	\$ 13,900,000	\$ 13,900,000	\$ 13,900,000
Depreciación Acumulada	\$ -1,705,083	\$ -4,628,083	\$ -7,551,083	\$ -10,474,083	\$ -13,397,083	\$ -14,861,750
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 35,774,118</b>	<b>\$ 24,666,290</b>	<b>\$ 14,388,237</b>	<b>\$ 7,916,434</b>	<b>\$ 7,249,045</b>	<b>\$ 15,361,652</b>
Pasivos Corto Plazo						
Cuentas por Pagar						
Agua	\$ 60,000	\$ 37,333	\$ 38,640	\$ 39,799	\$ 40,993	\$ 42,223
Luz	\$ 103,167	\$ 62,588	\$ 64,778	\$ 66,722	\$ 68,723	\$ 70,785
ETB (Telefono e Internet)	\$ 220,000	\$ 220,000	\$ 227,700	\$ 234,531	\$ 241,567	\$ 248,814
Obligaciones Laborales x pagar						
Pensiones	\$ 516,900	\$ 537,576	\$ 556,391	\$ 573,083	\$ 590,275	\$ 607,984
salud	\$ 366,138	\$ 380,783	\$ 394,110	\$ 405,934	\$ 418,112	\$ 430,655
cesantias	\$ 2,639,985	\$ 4,706,717	\$ 4,871,452	\$ 5,017,595	\$ 5,168,123	\$ 5,323,167
Intereses cesantias	\$ 26,400	\$ 47,067	\$ 48,715	\$ 50,176	\$ 51,681	\$ 53,232
ICBF	\$ 129,225	\$ 134,394	\$ 139,098	\$ 143,271	\$ 147,569	\$ 151,996
Caja de compensacion	\$ 172,300	\$ 179,192	\$ 185,464	\$ 191,028	\$ 196,758	\$ 202,661
SENA	\$ 86,150	\$ 89,596	\$ 92,732	\$ 95,514	\$ 98,379	\$ 101,331
ARP	\$ 104,931	\$ 109,128	\$ 112,947	\$ 116,336	\$ 119,826	\$ 123,421
Vacaciones	\$ 1,257,359	\$ 2,241,692	\$ 2,320,151	\$ 2,389,756	\$ 2,461,448	\$ 2,535,292
Provision Impuesto de renta por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -841,250	\$ 1,227,171	\$ 4,002,936
Pasivos Largo Plazo						
Prestamo	\$ 18,492,597	\$ 15,576,850	\$ 12,019,639	\$ 7,679,840	\$ 2,385,286	\$ -0
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 24,175,152</b>	<b>\$ 24,322,916</b>	<b>\$ 21,071,817</b>	<b>\$ 16,162,334</b>	<b>\$ 13,215,913</b>	<b>\$ 13,894,496</b>
Patrimonio						
Capital	\$ 28,000,000	\$ 28,000,000	\$ 28,000,000	\$ 28,000,000	\$ 28,000,000	\$ 28,000,000
Utilidad o perdida del Ejercicio	\$ -16,401,033	\$ -11,255,592	\$ -7,026,954	\$ -1,562,321	\$ 2,279,032	\$ 7,434,025
Utilidad o pérdida del Ejercicio anterior	\$ -	\$ -16,401,033	\$ -27,656,625	\$ -34,683,580	\$ -36,245,900	\$ -33,966,869
Utilidad o perdida real	\$ -16,401,033	\$ -27,656,625	\$ -34,683,580	\$ -36,245,900	\$ -33,966,869	\$ -26,532,844
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 11,598,967</b>	<b>\$ 343,375</b>	<b>\$ -6,683,580</b>	<b>\$ -8,245,900</b>	<b>\$ -5,966,869</b>	<b>\$ 1,467,156</b>
<b>TOTAL PAS+PAT</b>	<b>\$ 35,774,118</b>	<b>\$ 24,666,290</b>	<b>\$ 14,388,237</b>	<b>\$ 7,916,434</b>	<b>\$ 7,249,045</b>	<b>\$ 15,361,652</b>



**– Estado de Resultados del Proyecto sin Financiación**

Tabla 26: Estado de Resultados CANATUR 2008 – 2013 sin Financiación

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas	\$ 54,840,333	\$ 101,683,379	\$ 108,978,719	\$ 116,109,189	\$ 124,452,570	\$ 133,250,207
Utilidad Bruta	\$ 54,840,333	\$ 101,683,379	\$ 108,978,719	\$ 116,109,189	\$ 124,452,570	\$ 133,250,207
Gastos Operacionales	\$ 68,674,700	\$ 108,870,600	\$ 112,578,766	\$ 115,868,439	\$ 119,256,802	\$ 121,288,483
Servicios	\$ 2,682,167	\$ 3,839,054	\$ 3,973,421	\$ 4,092,624	\$ 4,215,402	\$ 4,341,864
Depreciacion	\$ 1,705,083	\$ 2,923,000	\$ 2,923,000	\$ 2,923,000	\$ 2,923,000	\$ 1,464,667
Elementos de aseo	\$ 950,000	\$ 988,000	\$ 1,022,580	\$ 1,053,257	\$ 1,084,855	\$ 1,117,401
Nomina	\$ 48,077,450	\$ 85,477,511	\$ 88,469,224	\$ 91,123,300	\$ 93,856,999	\$ 96,672,709
Arrendamientos	\$ 6,300,000	\$ 10,800,000	\$ 11,178,000	\$ 11,513,340	\$ 11,858,740	\$ 12,214,502
Gastos generales de administracion	\$ 3,000,000	\$ 2,500,000	\$ 2,587,500	\$ 2,665,125	\$ 2,745,079	\$ 2,827,431
Propaganda y otros gastos	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,070,000	\$ 2,132,100	\$ 2,196,063	\$ 2,261,945
Gastos Adecuación Local	\$ 2,000,000					
Gastos Legales	\$ 1,960,000	\$ 343,035	\$ 355,041	\$ 365,692	\$ 376,663	\$ 387,963
Utilidad Operacional	\$ -13,834,367	\$ -7,187,221	\$ -3,600,047	\$ 240,750	\$ 5,195,768	\$ 11,961,724
Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Antes de Impuestos	\$ -13,834,367	\$ -7,187,221	\$ -3,600,047	\$ 240,750	\$ 5,195,768	\$ 11,961,724
(-)Imporenta (35%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 84,262	\$ 1,818,519	\$ 4,186,604
Utilidad Neta Final	\$ -13,834,367	\$ -7,187,221	\$ -3,600,047	\$ 156,487	\$ 3,377,249	\$ 7,775,121



**– Flujo de Caja del Proyecto sin Financiación**

Tabla 27: Flujo de Caja del Proyecto CANATUR 2008 – 2013 sin Financiación

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Ingresos</b>						
Ingresos por Ventas	\$ 54,840,333	\$ 101,683,379	\$ 108,978,719	\$ 116,109,189	\$ 124,452,570	\$ 133,250,207
Aporte Socios	\$ 28,000,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 82,840,333</b>	<b>\$ 101,683,379</b>	<b>\$ 108,978,719</b>	<b>\$ 116,109,189</b>	<b>\$ 124,452,570</b>	<b>\$ 133,250,207</b>
<b>Egresos</b>						
Pago Salario Admón y Ventas	\$ 31,692,500	\$ 56,503,200	\$ 58,480,812	\$ 60,235,236	\$ 62,042,293	\$ 63,903,562
Pago Obligaciones Laborales						
Salud	\$ 2,196,825	\$ 4,554,751	\$ 4,715,997	\$ 4,859,381	\$ 5,005,163	\$ 5,155,318
Pensiones	\$ 3,101,400	\$ 6,430,236	\$ 6,657,879	\$ 6,860,303	\$ 7,066,112	\$ 7,278,095
ARP	\$ 629,584	\$ 1,305,338	\$ 1,351,549	\$ 1,392,642	\$ 1,434,421	\$ 1,477,453
Cesantias	\$ -	\$ 2,639,985	\$ 4,706,717	\$ 4,871,452	\$ 5,017,595	\$ 5,168,123
Intereses a Cesantias	\$ -	\$ 26,400	\$ 47,067	\$ 48,715	\$ 50,176	\$ 51,681
Primas Legales	\$ 2,511,703	\$ 4,478,008	\$ 4,634,738	\$ 4,773,781	\$ 4,916,994	\$ 5,064,504
Vacaciones	\$ -	\$ 1,257,359	\$ 2,241,692	\$ 2,320,151	\$ 2,389,756	\$ 2,461,448
ICBF	\$ 775,350	\$ 1,607,559	\$ 1,664,470	\$ 1,715,076	\$ 1,766,528	\$ 1,819,524
SENA	\$ 516,900	\$ 1,071,706	\$ 1,109,646	\$ 1,143,384	\$ 1,177,685	\$ 1,213,016
Dotacion	\$ 320,000	\$ 332,800	\$ 344,448	\$ 354,781	\$ 365,425	\$ 376,388
Caja compensacion	\$ 1,033,800	\$ 2,143,412	\$ 2,219,293	\$ 2,286,768	\$ 2,355,371	\$ 2,426,032
Papeleria y propaganda	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,070,000	\$ 2,132,100	\$ 2,196,063	\$ 2,261,945
Elementos de aseo	\$ 950,000	\$ 988,000	\$ 1,022,580	\$ 1,053,257	\$ 1,084,855	\$ 1,117,401
Compra Muebles y Equipos	\$ 16,730,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago Adecuaciones local	\$ 2,000,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago Servicios Públicos						
Agua	\$ 360,000	\$ 470,667	\$ 462,373	\$ 476,431	\$ 490,724	\$ 505,446
Luz	\$ 619,000	\$ 791,633	\$ 775,150	\$ 798,718	\$ 822,679	\$ 847,360
ETB (Telefono e Internet)	\$ 1,320,000	\$ 2,640,000	\$ 2,724,700	\$ 2,807,541	\$ 2,891,767	\$ 2,978,520
Arrendamientos	\$ 6,300,000	\$ 10,800,000	\$ 11,178,000	\$ 11,513,340	\$ 11,858,740	\$ 12,214,502
Gastos generales de administracion	\$ 3,000,000	\$ 2,500,000	\$ 2,587,500	\$ 2,665,125	\$ 2,745,079	\$ 2,827,431
Gastos Legales	\$ 1,960,000	\$ 343,035	\$ 355,041	\$ 365,692	\$ 376,663	\$ 387,963
Amortizacion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago Imporenta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 84,262	\$ 1,818,519
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 78,017,062</b>	<b>\$ 102,884,088</b>	<b>\$ 109,349,654</b>	<b>\$ 112,673,873</b>	<b>\$ 116,138,352</b>	<b>\$ 121,354,231</b>
<b>Ingresos-Egresos</b>	<b>\$ 4,823,271</b>	<b>\$ -1,200,709</b>	<b>\$ -370,935</b>	<b>\$ 3,435,315</b>	<b>\$ 8,314,218</b>	<b>\$ 11,895,976</b>
Saldo Anterior	\$ -	\$ 4,823,271	\$ 3,622,562	\$ 3,251,627	\$ 6,686,942	\$ 15,001,160
<b>Saldo Final</b>	<b>\$ 4,823,271</b>	<b>\$ 3,622,562</b>	<b>\$ 3,251,627</b>	<b>\$ 6,686,942</b>	<b>\$ 15,001,160</b>	<b>\$ 26,897,136</b>





**- Balance General del Proyecto**

Tabla 28: Balance General CANATUR 2008-2013 sin Financiación

BALANCE GENERAL CANATUR 2008-2013						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Activo Corriente						
Caja/Bancos	\$ 4,823,271	\$ 3,622,562	\$ 3,251,627	\$ 6,686,942	\$ 15,001,160	\$ 26,897,136
Activos Fijos						
Maq. y Equipo	\$ 2,830,000	\$ 2,830,000	\$ 2,830,000	\$ 2,830,000	\$ 2,830,000	\$ 2,830,000
Muebles y enseres	\$ 13,900,000	\$ 13,900,000	\$ 13,900,000	\$ 13,900,000	\$ 13,900,000	\$ 13,900,000
Depreciación Acumulada	\$ -1,705,083	\$ -4,628,083	\$ -7,551,083	\$ -10,474,083	\$ -13,397,083	\$ -14,861,750
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 19,848,188</b>	<b>\$ 15,724,478</b>	<b>\$ 12,430,544</b>	<b>\$ 12,942,859</b>	<b>\$ 18,334,076</b>	<b>\$ 28,765,386</b>
Pasivos Corto Plazo						
Cuentas por Pagar						
Agua	\$ 60,000	\$ 37,333	\$ 38,640	\$ 39,799	\$ 40,993	\$ 42,223
Luz	\$ 103,167	\$ 62,588	\$ 64,778	\$ 66,722	\$ 68,723	\$ 70,785
ETB (Telefono e Internet)	\$ 220,000	\$ 220,000	\$ 227,700	\$ 234,531	\$ 241,567	\$ 248,814
Obligaciones Laborales x pagar						
Pensiones	\$ 516,900	\$ 537,576	\$ 556,391	\$ 573,083	\$ 590,275	\$ 607,984
salud	\$ 366,138	\$ 380,783	\$ 394,110	\$ 405,934	\$ 418,112	\$ 430,655
cesantias	\$ 2,639,985	\$ 4,706,717	\$ 4,871,452	\$ 5,017,595	\$ 5,168,123	\$ 5,323,167
Intereses cesantias	\$ 26,400	\$ 47,067	\$ 48,715	\$ 50,176	\$ 51,681	\$ 53,232
ICBF	\$ 129,225	\$ 134,394	\$ 139,098	\$ 143,271	\$ 147,569	\$ 151,996
Caja de compensacion	\$ 172,300	\$ 179,192	\$ 185,464	\$ 191,028	\$ 196,758	\$ 202,661
SENA	\$ 86,150	\$ 89,596	\$ 92,732	\$ 95,514	\$ 98,379	\$ 101,331
ARP	\$ 104,931	\$ 109,128	\$ 112,947	\$ 116,336	\$ 119,826	\$ 123,421
Vacaciones	\$ 1,257,359	\$ 2,241,692	\$ 2,320,151	\$ 2,389,756	\$ 2,461,448	\$ 2,535,292
Provision Impuesto de renta por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 84,262	\$ 1,818,519	\$ 4,186,604
Pasivos Largo Plazo						
Prestamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -0
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 5,682,554</b>	<b>\$ 8,746,066</b>	<b>\$ 9,052,178</b>	<b>\$ 9,408,006</b>	<b>\$ 11,421,974</b>	<b>\$ 14,078,163</b>
Patrimonio						
Capital	\$ 28,000,000	\$ 28,000,000	\$ 28,000,000	\$ 28,000,000	\$ 28,000,000	\$ 28,000,000
Utilidad o perdida del Ejercicio	\$ -13,834,367	\$ -7,187,221	\$ -3,600,047	\$ 156,487	\$ 3,377,249	\$ 7,775,121
Utilidad o pérdida del Ejercicio anterior	\$ -	\$ -13,834,367	\$ -21,021,587	\$ -24,621,635	\$ -24,465,147	\$ -21,087,898
Utilidad o perdida real	\$ -13,834,367	\$ -21,021,587	\$ -24,621,635	\$ -24,465,147	\$ -21,087,898	\$ -13,312,777
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 14,165,633</b>	<b>\$ 6,978,413</b>	<b>\$ 3,378,365</b>	<b>\$ 3,534,853</b>	<b>\$ 6,912,102</b>	<b>\$ 14,687,223</b>
<b>TOTAL PAS+PAT</b>	<b>\$ 19,848,188</b>	<b>\$ 15,724,478</b>	<b>\$ 12,430,544</b>	<b>\$ 12,942,859</b>	<b>\$ 18,334,076</b>	<b>\$ 28,765,386</b>

## CONCLUSIONES

Después de dar por terminado el proceso de recolección de datos, análisis del mercado y de hacer proyecciones financieras basadas en la información recolectada se ha llegado a las siguientes conclusiones:

El cliente requiere cada vez más una oferta personalizada, un “turismo a la medida” capaz de atender no solo a sus preferencias, sino también a sus circunstancias sociales o familiares, posibilidades económicas, del tiempo de que dispone, etc.

La visibilidad de la oferta está muy ligada a la incorporación de nuevas tecnologías, por lo que la elección del usuario de una determinada agencia u otra, dependerá de la diferenciación, calidad y competitividad de los servicios prestados.

Las nuevas tendencias en los mercados turísticos junto con la mayor exigencia por parte de los consumidores, las innovaciones tecnológicas y las últimas investigaciones relacionadas con la calidad en los servicios, hacen necesario un esfuerzo constante en el planteamiento de nuevos enfoques y soluciones imaginativas para las empresas del sector. Las empresas de intermediación turística son un claro ejemplo de esta necesidad de continuo desarrollo de nuevos servicios y productos centrados en la calidad y la satisfacción del cliente.

Debido a los cambios en los canales de venta y distribución es necesario un cambio en la propia definición del trabajo en la Agencia de Viajes que deben, en unos casos, iniciar y en otros profundizar en el proceso de adaptación. Será tarea de CANATUR ir en la línea del asesoramiento experto y especializado y de la confección de viajes a la medida de cada cliente.

En resumen de lo ya expuesto, las agencias de viajes cumplen una importante función de intermediador turístico entre cualquier prestador de servicios turísticos y el cliente final.

Es importante conocer cual es el procedimiento que se hace para vender un paquete turístico al cliente. Este consiste en indagar primordialmente las en las necesidades,

deseos y/o expectativas del cliente, y buscar toda la información necesaria para realizar su reservación con toda comodidad.

Para el flujo de caja del proyecto sin financiación la TIRM es de 86.26% y el VPN es de \$17.984.526. Como la TIRM es mayor a la tasa de descuento y el VPN es positivo, se puede concluir que el proyecto es viable y con un futuro prometedor.

## **RECOMENDACIONES**

La promoción del turismo se debe realizar según los criterios de las investigaciones de mercados nacionales e internacionales, se pueden utilizar las herramientas previstas para la promoción y comercialización de la Política de Competitividad, Mercadeo y Promoción Turística definida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, tales como viajes de familiarización, material promocional impreso y electrónico, misiones comerciales, participación en ferias nacionales e internacionales, desarrollo de campañas publicitarias, promoción y rescate de fiestas tradicionales. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede contemplar la posibilidad de la creación de una agencia de viajes.

## BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN HOTELERA DE COLOMBIA (COTELCO) PRESIDENCIA [www.cotelco.org](http://www.cotelco.org)

AVILEZ M., José A Las agencias de viajes. Disponible en: [www.monografias.com/trabajos11/trabagenc/trabagenc.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/trabagenc/trabagenc.shtml), recuperado el 21 de diciembre de 2007.

CONSEJO NACIONAL DE POLITICA ECONOMICA Y SOLCIAL – DEPARTAMENTO NACIONAL PLANEACIÓN. Líneamientos de política para la sostenibilidad del Plan Nacional de Cultura

CORPORACION NACIONAL DE TURISMO DE COLOMBIA. El Caribe: Colombia. Inventario Turístico Nacional

FONDO DE PROMOCION TURISTICA DE COLOMBIA. Página en Internet, [www.turismocolombia.com](http://www.turismocolombia.com)

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA. [www.turismocolombia.com](http://www.turismocolombia.com)

INSTITUTO COLOMBIANO DE CULTURA. Política cultural para los centros históricos.

INSTITUTO DISTRITAL DE CULTURA Y TURISMO - Subdirección de Turismo

INSTITUTO DISTRITAL DE CULTURA Y TURISMO DE BOGOTÁ. Página en Internet, [www.bogotaturismo.gov](http://www.bogotaturismo.gov) y [www.idct.gov.vo](http://www.idct.gov.vo)

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Plan Sectorial de Turismo 2003-2006. Turismo para un nuevo país.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)

MINISTERIO DE CULTURA. Plan Nacional de Recuperación de Centros Históricos

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, OMT. City Tourism & Culture.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, OMT. Futuros retos del turismo cultural.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. Sitio en Internet, [www.World-tourism.org](http://www.World-tourism.org)

PROEXPORT. [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE (SENA). Centro Nacional de Hotelería,  
Turismo y Alimentos. [www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co)

VICEMINISTRO DE TURISMO. [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**PASOS PARA CREAR UNA EMPRESA**

**VERIFIQUE EL NOMBRE O RAZÓN SOCIAL.**

- En el puesto de información de cualquiera de las Sedes de la Cámara de Comercio, puede solicitar un volante para la consulta de nombres.
- Diligencie el formulario con los nombres que desea consultar y la actividad a la que se va a dedicar.
- Cancele el valor de la consulta la cual cuesta \$1.500.
- Presente el formulario diligenciado en las ventanillas de Cámara de Comercio y el empleado le indicará cuando reclamarlo, con el fin de saber si puede usar dicho nombre o no debido a que ya existe o hay alguno similar.

Una vez aprobado el nombre pase a hacer lo siguiente:

**ELABORE LA MINUTA CON EL SIGUIENTE CONTENIDO BÁSICO:**

- Los datos de los socios constituyentes: nombres completos, cédulas, nacionalidad, estado civil y domicilio.
- La clase o tipo de sociedad que se constituye y el nombre de la misma.
- El domicilio de la sociedad y de las sucursales que se establezcan.
- El negocio de la sociedad (objeto social), enunciando en forma clara y completa las actividades principales.
- El capital social pagado por cada socio. Si es una sociedad por acciones se deberá expresar el capital suscrito y pagado, la forma como se cancelarán las cuotas y el valor nominal de las acciones representativas del capital. (ver paso uno).
- Se debe expresar como se administrará la sociedad, las facultades de los administradores, las asambleas y juntas de los socios, según lo establecido legalmente para cada tipo de sociedad.



- Los días y la forma de convocar y constituir la asamblea o junta de socios ya sea de manera ordinaria o extraordinaria, y la forma como se decidirá en un determinado asunto.
- Las fechas en que se deben hacer los balances generales y como se distribuirán las utilidades, así como también la reserva legal.
- La duración de la empresa y sus causales para disolverla, y la forma de liquidarla.
- Establecer el representante legal de la sociedad con su domicilio, sus facultades y obligaciones.

Modelo de minuta de una sociedad limitada:

En la ciudad de Bogotá, departamento de Cundinamarca, República de Colombia, a veintidós de Mayo de dos mil ocho, la señora Natalia Cavanzo Ordóñez y Elizabeth Ordóñez Landazábal, mayores de edad, con domicilio en Bogotá, identificados con las cédulas de ciudadanía números 37.864.621 de Bucaramanga y 37.825.822 de Bucaramanga respectivamente, obrando en nombre propio, manifestaron que constituirán una sociedad de responsabilidad limitada la cual se regirá por las normas establecidas en el código de comercio y en especial por los siguientes estatutos:

Artículo 1: Nombre o razón social: la sociedad se denominará “CANATUR Limitada”.

Artículo 2: Domicilio: el domicilio principal será en la ciudad de Bogotá, Departamento de Cundinamarca, República de Colombia, sin embargo la sociedad puede establecer sucursales, en otras ciudades del país como en el exterior.

Artículo 3: Objeto social: la compañía tiene por objeto social: los productos y servicios explicados mas adelante.

Artículo 4: Duración de la sociedad: se fija en 10 años, contados desde la fecha de otorgamiento de la escritura. La junta de socios podrá mediante reforma, prolongar dicho término o disolver extraordinariamente la sociedad, antes de que dicho término expire.

Artículo 5: el capital de la sociedad es la suma de \$ 28.000.000

Artículo 6: cuotas: El socio Natalia Cavanzo, suscribe el cincuenta por ciento en una cuota de valor nominal y paga en efectivo el valor de \$14.000.000. El socio Elizabeth Ordóñez

suscribe el cincuenta por ciento y paga en efectivo el valor de \$14.000.000. Así los aportes han sido pagados íntegramente a la sociedad.

Artículo 7: Responsabilidades: la responsabilidad de cada uno de los socios se limita al monto de sus aportes.

Artículo 8: Aumento del capital: el capital de los socios puede ser aumentando por nuevos aportes de los socios, por la admisión de nuevos socios o por la acumulación que se hicieron de utilidades por determinación de común acuerdo de los socios.

Artículo 9: Cesión de cuotas: las cuotas correspondientes al interés social de cada uno de los socios no están representadas por títulos, ni son negociables en el mercado, pero sí pueden cederse. La cesión implicará una reforma estatutaria y la correspondiente escritura será otorgada por el representante legal, el cedente y el cesionario.

Artículo 10: Administración: la administración de la sociedad corresponde por derecho a los socios, pero estos convienen en delegarla en un gerente, con facultades para representar la sociedad. Esta delegación no impide que la administración y representación de la sociedad, así como el uso de la razón social se someta al gerente, cuando los estatutos así lo exijan, según la voluntad de los socios.

Requiere para su validez el consentimiento de todos los socios, la ejecución o ejercicio de los siguientes actos o funciones: 1. Disponer de una parte de las utilidades líquidas con destino a ensanchamiento de la empresa o de cualquier otro objeto distinto de la distribución de utilidades.

Artículo 11: Reuniones: la junta de socios se reunirá ordinariamente una vez por año, el primer día de Marzo a las 10:00 de la mañana en las oficinas del domicilio de la compañía.

Artículo 12: Votos: en todas las reuniones de la junta de socios, cada socio tendrá tantos votos como cuotas tenga en la compañía. Las decisiones se tomarán por número plural de socios que represente la mayoría absoluta de las cuotas en que se halla dividido el capital de la sociedad, salvo que de acuerdo con estos estatutos se requiera unanimidad.

Artículo 13: La sociedad tendrá un gerente y un subgerente que lo reemplazará en sus faltas absolutas o temporales. Ambos elegidos por la junta de socios para períodos de un año, pero podrán ser reelegidos indefinidamente y removidos a voluntad de los socios en

cualquier tiempo. Le corresponde al gerente en forma especial la administración y representación de la sociedad, así como el uso de la razón social con las limitaciones contempladas en estos estatutos. En particular tendrá las siguientes funciones (enumere todas aquellas que considere pertinente).

Artículo 14: Inventarios y Balances: mensualmente se hará un Balance de prueba de la sociedad. Cada año a 31 de Diciembre se cortarán las cuentas, se hará un inventario y se formará el Balance de la junta de socios.

Artículo 15: Reserva Legal: aprobado el Balance y demás documentos, de las utilidades líquidas que resulten, se destinará un 10% de reserva legal.

Artículo 16: La sociedad se disolverá por: 1. La expedición del plazo señalado para su duración. 2. La pérdida de un 50% del capital aportado. 3. Por acuerdo unánime de los socios. 4. Cuando el número de socios exceda de veinticinco. 5. Por demás causales señaladas en la ley.

Artículo 17: Liquidación: disuelta la sociedad se procederá a su liquidación por el gerente salvo que la junta de socios resuelva designar uno o más liquidadores con sus respectivos suplentes, cuyos nombramientos deberán registrarse en la Cámara de Comercio del domicilio de la ciudad.

De esta manera se debe detallar toda la información referente a la sociedad con da uno de los aspectos mencionados en el contenido básico.

Nota:

Los artículos de los estatutos, deben ser normas de carácter permanente y general, deben constituir reglas estables que No requieran de ajustes.

En cuanto al diseño de los estatutos puede redactarse todos los artículos que le convengan a la organización, pero teniendo presente no establecer artículos para los estatutos que se conviertan en un limitante para el desarrollo de la empresa en lo relativo a operaciones comerciales o administrativas.

IR A LA NOTARÍA:

Para nuestro ejemplo el valor que se debe pagar en la Notaría para un capital de \$28.000.000, es de \$\_\_\_\_\_, allí procederán a hacerle lo siguiente:

- Le transcribirán su minuta conformando así la Escritura Pública, firmada por el notario con los sellos respectivos y adicionalmente por los socios con la cédula y sus huellas.

#### **REALIZAR EL PAGO DEL IMPUESTO DE REGISTRO SOBRE LA ESCRITURA:**

Realizar el pago del impuesto de registro sobre la escritura de constitución en la oficina de Rentas Departamentales.

#### **ADQUIRIR EL FORMULARIO DE MATRÍCULA MERCANTIL:**

Adquirir en la Cámara de Comercio el formulario de Matrícula Mercantil “Sociedades Comerciales”, el cual tiene un costo de \$3.200, posteriormente debe presentar en la ventanilla de la Cámara de Comercio lo siguiente:

- El formulario de matrícula mercantil diligenciando, junto con el volante de “consulta de nombres” aprobado.
- Dos copias autenticadas de la escritura pública de constitución de la sociedad, en la que debe aparecer el nombramiento del representante legal. En el caso de ser empresa unipersonal, el documento privado sino se constituyó por escritura pública.
- Recibo de pago del impuesto de Registro expedido por Rentas Departamentales.
- Carta de cada una de las personas nombradas, como: representantes legales, junta directiva y revisor fiscal cuando sea el caso.
- Documento de identificación del representante legal.
- Permiso de funcionamiento de la sociedad, en caso de hallarse sujeta a vigilancia estatal.
- En caso de aporte de inmuebles al capital social, acreditar el pago del impuesto de anotación y registro (boleta de rentas).
- Solicitar en la taquilla de la Cámara de Comercio el valor de la liquidación de los derechos de matrícula.

- Cancelar los derechos de matrícula. Al momento del pago le entregarán un recibo con el cual podrá reclamar el certificado de su matrícula, así como las copias de los formularios, las escrituras y las cartas de aceptación.
- Obtener copia del certificado de existencia y representación legal de la sociedad.
- Luego de haber realizado la inscripción, usted podrá solicitar a la Cámara de Comercio, el certificado de existencia y representación, es un documento que le permite al comerciante o sociedad realizar algunos trámites (inscripción ante la administración de impuestos, industria y comercio, etc.) o simplemente acreditar su matrícula en el registro mercantil.

### **REGISTRO DE LIBROS DE COMERCIO:**

Están compuestos por los libros de contabilidad, libros de actas, libros de registro de aportes, comprobantes de las cuentas, los soportes de contabilidad y la correspondencia relacionada con sus operaciones.

Una vez matriculada la sociedad o empresa, el propietario de esta o el representante legal debe presentar y solicitar el registro de los libros de comercio, con carta dirigida a la Cámara de Comercio y diligenciar el formulario de solicitud respectivo. Los libros son los siguientes:

- Libro auxiliar: se lleva para registrar detalladamente en orden cronológico las cuentas principales, totalizando débitos, créditos y saldo que pasa al final de cada período al libro diario y al libro mayor, este libro no requiere ser registrado en la Cámara de Comercio.
- Libro caja – diario: en este libro se pasan las operaciones contables en orden cronológico, en forma individual o por resúmenes que no excedan de un mes.
- Libro mayor: en este libro se pasan las operaciones por cuentas utilizando el sistema de partida doble; permitiendo establecer el resumen mensual de todas las operaciones para cada cuenta.
- Libro inventario y balance: se debe hacer un inventario y un balance general al iniciar sus actividades y por lo menos una vez cada año para conocer en forma clara y completa la situación del patrimonio.

- Libro de accionistas: en el se escriben las acciones, anotando el título, el número y la fecha de inscripción, al igual que los cambios de propietario.
- Libro de actas: los libros de actas pueden ser de dos clases: libros de actas de asamblea de socios y libro de acta de junta directiva. El primero lo deben llevar todas las sociedades, el segundo solo en las que posean junta directiva.

En los libros de actas, deben anotarse en orden cronológico las actas de las reuniones, las cuales deberán ser firmadas por el secretario y presidente de la reunión.

La primera hoja de cada libro debe presentarse rotulados (marcados) a lápiz en la parte superior con el nombre de la sociedad y la destinación que se dará a cada libro, así como numerarse consecutivamente y no tener ningún registro contable.

Los pasos a seguir en la Cámara de Comercio:

- Llevar el formato, la carta y los libros en cualquier taquilla de la Cámara de Comercio.
- Pagar los derechos de inscripción de los libros. Al momento de cancelar le entregarán el recibo de pago con el cual podrá reclamar los libros registrados, en la fecha que allí se indica. Actualmente cada libro tiene un costo de \$15.000.
- Cuando le entreguen los libros, verifique que la primera página de cada libro registrado este sellado por la Cámara de Comercio y rubricadas todas las demás.

#### **IR A LA DIAN:**

Ir a la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), para que obtenga el número de identificación tributaria (NIT), el cual es necesario para identificarse en el desarrollo de las actividades comerciales. Para este número de identificación, el cual es expedido en una tarjeta, se debe realizar el trámite correspondiente en la DIAN, que se encuentre en el municipio donde se está domiciliado. Pasos a seguir:

- Con el certificado de existencia y representación que solicite en la Cámara de Comercio, diríjase a la DIAN y solicite el formulario de RUT (registro único tributario), por medio del cual se puede realizar los siguientes trámites, entre otros:
  - Asignación de NIT
  - Inscripción en el registro de vendedores si es responsable de IVA.

- Una vez adquirido y diligenciado el formulario, preséntese ante la DIAN, con los siguientes documentos:
  - Formulario de RUT diligenciado en original y dos copias.
  - Copia de la escritura pública de constitución.
  - Certificado de existencia y representación, expedido por la Cámara de Comercio, con fecha no mayor a tres meses antes de su presentación.
  - Fotocopia de la cédula del representante legal.

El registro de Impuestos sobre las ventas (IVA), se puede hacer en el momento de realizar la solicitud del NIT. Los responsables del régimen simplificado no tienen obligación de declarar el IVA, los responsables del régimen común deben hacerlo bimestralmente en las fechas que indique el calendario tributario, el cual puede adquirir directamente en la DIAN.

Simultáneamente con la solicitud del formulario RUT, usted puede solicitar el formulario para que la DIAN le autorice la numeración para las facturas que usará en su negocio.

### **AFILIACIÓN A LA ASEGURADORA DE RIESGOS PROFESIONALES (ARP):**

Algunas de ellas son: el ISS, Colmena, Suratep, entre otros. Los pasos a seguir son:

Una vez elegida la ARP, el empleador debe llenar una solicitud de vinculación de la empresa al sistema general de riesgos profesionales, la cual es suministrada sin ningún costo por la ARP, dependiendo el grado y la clase de riesgo de las actividades de la empresa, ellos establecen la tarifa de riesgo la cual es un porcentaje total de la nómina y debe ser asumida por el empleador, dicho valor se debe pagar cada mes.

Adicionalmente debe vincular a cada trabajador, llenando la solicitud de vinculación del trabajador al sistema general de riesgos profesionales.

### **RÉGIMEN DE SEGURIDAD SOCIAL:**

Usted deberá inscribir a alguna entidad promotora de salud (EPS) a todos sus trabajadores, los empleados podrán elegir libremente a que entidad desean vincularse

(Cooomeva, Susalud, Cafesalud, Cruz Blanca, entre otras). Una vez elegida el empleador deberá adelantar el proceso de afiliación tanto de la empresa como para el trabajador, diligenciando los formularios, los cuales son suministrados en la EPS elegida.

El formulario de afiliación del trabajador deberá diligenciarse en original y dos copias, el original es para la EPS, una copia para el empleador y la otra para el trabajador.

El porcentaje total de aportes a salud es de un 12.5% del salario devengado por el trabajador. El valor resultante se divide en tres partes iguales, de las cuales el trabajador debe pagar una y el empleador las dos restantes.

### **FONDO DE PENSIONES Y CESANTÍAS:**

El empleador debe afiliar a todos los miembros de la empresa al fondo de pensiones, el cual el trabajador podrá elegir. Una vez elegido se llena la solicitud de vinculación, la cual se la suministra el fondo.

Ya vinculado se debe pagar mensualmente el 16% del salario devengado por el trabajador, dicho valor se divide en cuatro y de estas el empleador paga tres y una el trabajador.

### **APORTES PARAFISCALES**

Son pagos a que está obligado todo empleador a cancelar sobre el valor de la nómina mensual a través de las cajas de compensación familiar para: Subsidio familiar, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y SENA.

Para realizar la respectiva inscripción, se debe adquirir un formulario en la Caja donde desea afiliarse (Colsubsidio, Compensar, Cafam), donde le entregarán adjunto el formulario de afiliación al ICBF y al SENA.

Los pasos para la afiliación de la empresa son:

- Presentar solicitud escrita, suministrada por la Caja de Compensación Familiar, donde conste: domicilio, NIT, información sobre si estaba afiliado o no a alguna caja de compensación familiar. A la solicitud se le debe anexar lo siguiente:



- Fotocopia de la cédula si es persona natural
- Certificado de existencia y representación legal vigente si es persona jurídica.
- Relación de trabajadores indicando para cada uno: número de cédula, nombre completo y salario actual.
- Formulario diligenciado de afiliación a la empresa.
- Formulario de afiliación del trabajador y de las personas a cargo.
- Para afiliar al trabajador debe:
  - Presentar el formulario de inscripción del trabajador debidamente diligenciado.
  - Adjuntar los documentos necesarios para inscribir las personas que tengan a cargo trabajadores.
- Una vez esté en la Caja de Compensación Familiar elegida, debe pagar durante los primeros diez días del mes, el valor correspondiente al 9% del total devengado en la nómina mensual, los cuales deberán ser asumidos por el empleador. La distribución del 9% es la siguiente:
  - 2% para el SENA.
  - 3% para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.
  - 4% para la Caja de Compensación Familiar.