

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EMPRESA DE EXPERIENCIAS CULTURALES  
EN MEDELLÍN “COLOMBIA EN UNA NOCHE”

SANTIAGO ARISTIZÁBAL BOTERO

UNIVERSIDAD EAFIT  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN  
MEDELLÍN  
2013

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EMPRESA DE EXPERIENCIAS CULTURALES  
EN MEDELLÍN “COLOMBIA EN UNA NOCHE”

SANTIAGO ARISTIZÁBAL BOTERO

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

Asesor temático

YAROMIR MUÑOZ MOLINA

Asesor Metodológico

BEATRIZ URIBE CORREA

UNIVERSIDAD EAFIT  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN  
MEDELLÍN

2013

A Dios, quien ha estado presente en cada momento de mi vida, caminando siempre a mi lado y llenándome de fuerza, paz y esperanza.

A mis padres, que con esfuerzo, tesón y cariño me han dado el ejemplo y apoyo para crecer como persona y como profesional.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	6
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN .....	13
OBJETIVO GENERAL.....	17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1. Información de contexto: La industria del turismo en Colombia.....	19
1.1 Evolución del turismo en Colombia.....	20
1.2 Procedencia de los viajeros .....	22
1.3 Destino de los viajeros .....	23
1.4 Motivo de viaje.....	25
1.5 Ocupación hotelera.....	26
1.6 Cantidad de prestadores de servicios turísticos.....	28
2. Medellín y el turismo.....	29
2.1 Reseña de Medellín .....	30
2.2 Antecedentes de turismo en Medellín .....	32
2.3 Datos estadísticos de turismo en Medellín.....	37
2.4 Sitios de interés para turistas que visitan Medellín .....	39
2.5 Otras opciones de entretenimiento en Medellín para turistas .....	43
2.6 Agencias y empresas prestadoras de servicios turísticos en Medellín .....	45
3. Descripción del proyecto .....	46
3.1 Descripción del problema y la oportunidad .....	46
3.2 Tipo de empresa .....	48
3.3 Servicios que presta la empresa .....	49
4. Análisis de factibilidad del proyecto .....	50
4.1 Investigación de mercado.....	50
4.1.1 Encuestas a huéspedes de hoteles .....	51
4.1.2 Entrevistas con gerentes de hoteles.....	57
4.1.3 Entrevistas con empresas que reciben extranjeros.....	58
4.2 Modelo de negocio de COLOMBIA EN UNA NOCHE .....	59
4.2.1 Tamaño del mercado potencial y segmentos de clientes .....	60

4.2.2	Descripción del producto y la propuesta de valor.....	63
4.2.3	Canales de comercialización.....	64
4.2.4	Relación con los clientes.....	64
4.2.5	Flujo de ingresos.....	65
4.2.6	Recursos claves.....	65
4.2.7	Actividades claves.....	66
4.2.8	Aliados claves.....	67
4.2.9	Estructura de costos.....	67
4.3	Análisis de la competencia.....	68
4.3.1	Análisis del modelo de las 5 fuerzas del mercado para COLOMBIA EN UNA NOCHE 70	
4.3.2	Matriz DOFA de COLOMBIA EN UNA NOCHE.....	78
4.4	Análisis de la inversión inicial.....	79
4.4.1	Inversión en activos fijos y gastos pre-operativos.....	80
4.4.2	Inversión inicial en capital de trabajo.....	81
4.5	Proyección de ingresos, costos, gastos, impuestos y utilidades.....	82
4.5.1	Costeo del producto.....	82
4.5.2	Asignación del precio de la experiencia cultural.....	83
4.5.3	Presupuesto de ventas.....	84
4.5.4	Presupuesto de gastos.....	85
4.5.5	Cálculo del punto de equilibrio.....	86
4.5.6	Impuestos.....	86
4.5.7	Proyección de utilidades.....	87
4.6	Presupuesto y análisis de flujo de caja.....	87
4.6.1	Flujo de caja mensual para el primer año.....	88
4.6.2	Evaluación del proyecto a través de la Tasa Interna de Retorno (TIR).....	89
	CONCLUSIONES.....	90
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93
	ANEXOS.....	95

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Histórico inversión extranjera directa en Colombia desde 2002. ....	19
Gráfico 2. Histórico ingreso cuenta de viajes y transporte de pasajeros. ....	20
Gráfico 3. Histórico de ingreso de visitantes extranjeros no residentes en Colombia.....	21
Gráfico 4. Ingreso mensual de extranjeros no residentes en Colombia 2011 vs. 2012. ....	22
Gráfico 5. Visitantes extranjeros no residentes en Colombia por lugar de origen. ....	23
Gráfico 6. Principales ciudades de destino de visitantes extranjeros no residentes en Colombia 2012.....	24
Gráfico 7. Motivo de ingreso de extranjeros no residentes en Colombia 2012 y variación vs. 2011.....	26
Gráfico 8. Histórico tasa de ocupación hotelera 2005-2012.....	27
Gráfico 9. Tasa de ocupación hotelera por región 2011 vs. 2012.....	27
Gráfico 10. Prestadores de servicios turísticos en Colombia 2012.....	28
Gráfico 11. Huéspedes de los hoteles por país de residencia .....	52
Gráfico 12. Días de permanencia en la ciudad .....	53
Gráfico 13. Motivo principal del viaje.....	53
Gráfico 14. Frecuencia de visita a Medellín .....	54
Gráfico 15. Actividades que suelen realizar los huéspedes en la noche, aparte del propósito principal del viaje.....	55
Gráfico 16. Actividades que le gustaría realizar en la noche a los huéspedes en su tiempo libre	56
Gráfico 17. Preferencia de realizar otras actividades en la noche solo o acompañado .....	57
Gráfico 18. Lienzo Modelo de Negocio .....	60

Gráfico 19. Representación gráfica del modelo de las 5 fuerzas de Porter ..... 71

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Número de ingresos de extranjeros no residentes en Colombia por ciudad de destino 2011 vs. 2012.....	25
Tabla 2. Cantidad de hoteles por zona que reportan a SITUR.....	38
Tabla 3. Matriz DOFA COLOMBIA EN UNA NOCHE.....	79

## RESUMEN

El número de visitantes extranjeros y de otras ciudades de Colombia con fines de negocios y turismo ha venido aumentando considerablemente en Medellín durante los últimos años. Esto tiende a seguir creciendo, más aún luego de que la ciudad fue escogida por el *Citigroup* y el *Wall Street Journal* como la más innovadora del mundo en febrero de 2013.

Estos visitantes llegan a la ciudad buscando cumplir con sus propósitos principales de turismo y negocios, pero adicionalmente ansían tener experiencias que los acerquen más a la cultura y costumbres paisas y de otras regiones de Colombia, con el fin de conocer un poco más y llevarse de vuelta a sus hogares un recuerdo inolvidable. Así mismo, las empresas que constantemente reciben colegas, clientes y proveedores, se ven en la necesidad de atender a sus visitantes de la mejor manera, buscando quedar muy bien con ellos y fortalecer sus relaciones corporativas.

El proyecto COLOMBIA EN UNA NOCHE será una empresa de experiencias culturales que les brindará a estos visitantes extranjeros y nacionales una alternativa de entretenimiento impactante, segura, emotiva y memorable. Durante esta experiencia, los visitantes podrán recorrer Colombia, pasando por sus principales regiones y conociendo sus paisajes, su gente, el folklor y la gastronomía típica. De esta forma, se generará una nueva dinámica en el sector del turismo, promoviendo paralelamente el desarrollo cultural de la ciudad.

El estudio de factibilidad del proyecto arroja unos resultados muy atractivos desde lo económico y lo social. Los estudios y análisis estratégicos, financieros y de mercado, muestran una viabilidad clara para desarrollar la iniciativa de negocio, el cual se espera iniciar en enero de 2014. La recuperación de la inversión se alcanzará en los primeros seis meses de operación y se espera tener crecimiento y generación de valor constante. Durante los primeros dos años del proyecto, se pretende operar sólo en Medellín, con el fin de estabilizar la empresa a nivel comercial y administrativo. Posteriormente, se buscará llevarlo a Bogotá, ciudad que recibe la mayor cantidad de visitantes nacionales y extranjeros.

En el aspecto social de la propuesta, se plantean objetivos de generación de empleo, innovación y dinamización de los sectores cultural y turismo, fortalecimiento de la imagen y promoción de Colombia en el exterior.

**Palabras clave:** turismo, extranjeros, innovación, experiencia cultural, gastronomía típica, estudio de factibilidad.

## ABSTRACT

The number of foreign visitors and those who come from other cities of Colombia with business and tourism purposes has been increasing considerably in Medellín in the last years. This situation tends to continue growing, even more after it was chosen by Citygroup and The Wall Street Journal as the world's most innovative city in February 2013.

These visitors arrive to the city looking forward to accomplishing their main tourism and business purposes, but they also want to have experiences that let them get closer Antioquia's and other Colombian cities' culture and customs, in order to get to know a little more about it and come back home with an unforgettable memory. In the same way, local companies are receiving constantly corporate partners, customers and suppliers, and they need to look after them the best way possible, in order to make a good impression on them and strengthen corporate relationships.

*“COLOMBIA EN UNA NOCHE”* - “COLOMBIA IN A NIGHT” will be a company of cultural experiences which will give national and foreign visitors an outstanding entertainment alternative, which is also secure, emotional and memorable. During this experience, the attendees are going to enjoy a tour around Colombia, going over its main regions and observing the landscapes, local people, folklore and typical gastronomy. In this way, a new dynamic in the tourism industry will be generated, promoting at the same time the cultural development of the city.

The viability study of the project brings out attractive results from the economical and social scope. Strategic, financial and market analysis, show a clear viability to carry out the business initiative, which is been projected to start in January 2014. Investment recovery will be accomplished within the first six months of operation y it's being expected to have continuous growing and value generation. Initial two year-operations of the project will be held only in Medellín, in order to stabilize the company in commercial and administrative issues. Afterwards, it is expected to be opened in Bogotá, the Colombian city that receives the highest amount of national and foreign visitors.

From the social side of the proposal, some objectives are suggested: employment generation, innovation and stimulation of cultural and tourism sectors, strengthening the image and promotion of Colombia all over the world.

**Key words:** tourism, foreign visitors, innovation, cultural experience, typical gastronomy, feasibility study.

## INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, se viene presentando en Colombia un crecimiento notable en la inversión extranjera e importación de productos provenientes de otros países. Con el inicio del TLC con Estados Unidos, Europa y otros más que se están negociando actualmente, al país seguirán entrando cada vez más productos y capital extranjero. Lo anterior viene acompañado de un crecimiento de personas de otros países que están visitando las diferentes ciudades del país con fines de negocio y turismo.

El sector turismo ha evolucionado paralelamente con el aumento de visitantes, aumentando su cobertura, servicios y opciones de alojamiento, entretenimiento y gastronomía. Ciudades como Medellín han avanzado notablemente en temas como infraestructura vial y urbana, reconstrucción de sitios emblemáticos, seguridad en sus calles y surgimiento de empresas de calidad prestadoras de servicios turísticos. Esta preparación de las regiones para el turismo, sumadas a las campañas publicitarias impulsadas por el Gobierno Nacional, tales como: “Vive Colombia, Viaja por ella”, “Colombia es Pasión” y “Colombia, el riesgo es que te quieras quedar”, han causado unos resultados muy positivos para Colombia y sus ciudades en el exterior. Poco a poco, la imagen negativa que tenía el país en el exterior se ha ido transformando positivamente, porque los mismos visitantes, que han estado recientemente en Colombia, han hablado muy bien de su experiencia, promoviendo el deseo en más personas por visitar el país.

La oportunidad de negocio radica en dar respuesta a la necesidad que presentan estos viajeros de realizar actividades durante su visita, que les permitan conocer la cultura paisa y

colombiana, y llevarse estas experiencias memorables a sus lugares de origen. Es normal que estas personas no conozcan la ciudad y estén en busca de aprovechar su tiempo de una forma segura y cómoda.

Con el presente trabajo de grado se realizará un estudio de factibilidad para la empresa COLOMBIA EN UNA NOCHE, la cual se dedicará a comercializar experiencias culturales y de entretenimiento para visitantes de negocios y de turismo en la ciudad de Medellín a través de planes que les brinden un paquete completo que incluya shows culturales, transporte y degustación de gastronomía típica de las diferentes regiones de Colombia.

El proyecto tiene una connotación adicional y es la oportunidad de promover un nuevo turismo en la ciudad, dinamizando el sector hotelero, gastronómico, cultural y de entretenimiento en Medellín, generando una articulación entre ellos y promoviendo una demanda constante. Al mismo tiempo, las personas que vivan esta experiencia y queden contentos, van a ser promotores de la ciudad y del país en el exterior, motivando así la visita de más personas. Desafortunadamente, Medellín ha adquirido fama internacional por el turismo sexual; en este sentido, el proyecto se presenta como una alternativa que aporta, desde otros aspectos, al ámbito social de la ciudad.

Inicialmente, se hará un repaso de los antecedentes y la situación actual del turismo en Colombia, con el objetivo de contextualizar y describir el ambiente en el que se iniciará el proyecto. En este punto se mostrarán y se analizarán datos estadísticos de la cantidad de viajeros

que están llegando al país, los lugares de origen y destino, motivo de viaje, ocupación hotelera y empresas prestadoras de servicios turísticos.

Posteriormente, se expondrá una reseña de Medellín, los antecedentes del turismo en la ciudad, datos estadísticos, sitios de interés para visitantes, opciones de entretenimiento para turistas y las empresas que actualmente prestan servicios turísticos en la ciudad. Lo anterior permitirá conocer las condiciones sobre las cuales se desarrollará el proyecto e identificar de forma preliminar otras opciones que competirán con el presente proyecto.

Luego se describirá detalladamente el proyecto y se procederá al estudio de factibilidad, que incluye una investigación de mercado a través de la cual se conseguirán y se analizarán datos cuantitativos y cualitativos de los visitantes que están llegando a la ciudad: cantidad de días que permanecen, el motivo principal de la visita, las actividades que realizan aparte de su propósito principal de viaje y su eventual interés en asistir a una experiencia cultural. También se realizarán entrevistas a gerentes de hoteles y representantes de empresas que reciben regularmente visitantes nacionales y extranjeros, con el fin de validar la necesidad y oportunidad de negocio.

Con la descripción del modelo de negocio se profundizará en temas como: tamaño de mercado potencial y segmentos de clientes; descripción del producto y la propuesta de valor; los canales de comercialización; relación con los clientes; flujo de ingresos; recursos, actividades y aliados claves; y estructura de costos de la empresa.

Luego se analizará la competencia y la posición del COLOMBIA EN UNA NOCHE frente a esta, exponiendo el análisis de las 5 fuerzas de mercado de Porter y la matriz DOFA.

A continuación se analizará la inversión inicial requerida y la proyección de ingresos, costos, gastos, impuestos y utilidades, exponiendo consecuentemente el presupuesto del estado de resultados para los primeros 5 años y el flujo de caja proyectado para el primer año. Finalmente se calculará la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto, con el fin de analizar su factibilidad financiera en la primera fase.

El propósito final del trabajo de grado es contar con las herramientas e información necesaria para ejecutar el proyecto en el año 2014.

## **OBJETIVO GENERAL**

Con el presente trabajo de grado se espera fundar los cimientos de un proyecto personal económicamente viable y atractivo, que busca estructurar una empresa promotora y difusora del acervo cultural colombiano a través de sus expresiones artísticas y la gastronomía típica, mientras paralelamente se genera empleo, se impulsa el turismo y se aporta para la buena imagen del país en el exterior.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Investigar los antecedentes y actualidad del turismo en Colombia, específicamente en Medellín, analizando datos estadísticos del ingreso de visitantes, identificando opciones de turismo cultural, entretenimiento nocturno y sitios de interés que ofrece actualmente la ciudad. Con esta investigación se tendrá una idea más clara del contexto sobre el que se desarrollará el proyecto.
2. Realizar una investigación de mercado y un análisis descriptivo a través de encuestas y entrevistas a clientes potenciales y aliados estratégicos, con las cuales se podrán validar las necesidades, hábitos de los visitantes y oportunidades que presenta el proyecto a nivel económico, social y cultural.
3. Definir y analizar los aspectos estratégicos del proyecto mediante herramientas como la generación del modelo de negocio “Canvas” y el análisis de las 5 fuerzas del mercado de Michael Porter. Con esto se podrá profundizar en temas como la propuesta de valor,

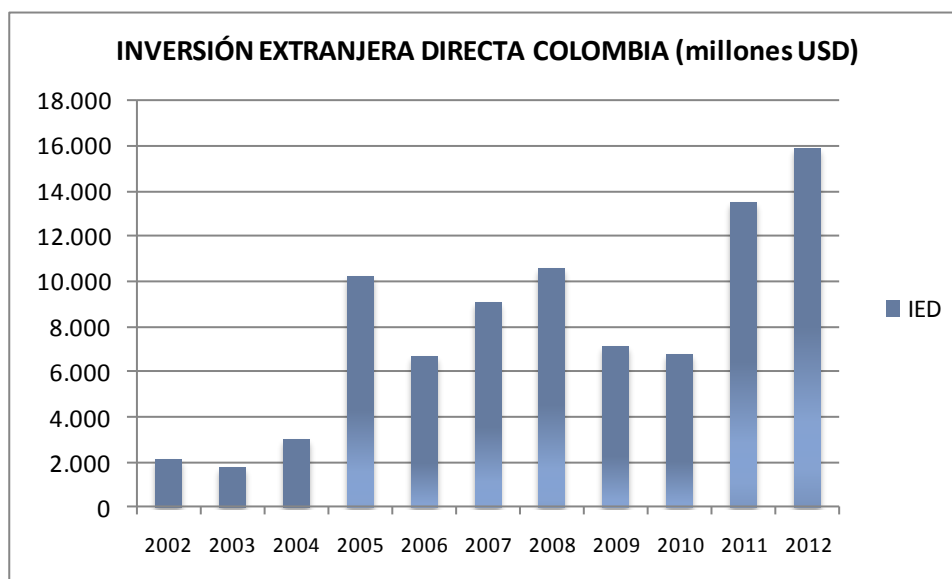
segmentos de clientes, recursos claves, entre otros. Estos temas son fundamentales para tener claridad en la parte estratégica y operativa del negocio.

4. Estructurar el presupuesto de ingresos, costos, gastos, inversiones y flujo de caja, con el fin de analizar la viabilidad económica del proyecto. Lo anterior se realizará con la proyección e investigación de los diferentes rubros.

## 1. Información de contexto: La industria del turismo en Colombia

Durante los últimos años, en Colombia se viene presentando un crecimiento notable en la inversión extranjera e importación de productos provenientes de otros países. Con el inicio del TLC con Estados Unidos y otros más que se están negociando actualmente, al país seguirán entrando cada vez más productos y capital extranjero. Según las cifras cambiarias del Banco de la República de Colombia, en 2012, los flujos de inversión extranjera directa sumaron USD 15.823 millones, USD 2,385 millones más que en 2011, reflejando un 18% de crecimiento. Lo anterior viene acompañado de un crecimiento de personas de otros países que están visitando las diferentes ciudades del país con fines de negocio y turismo.

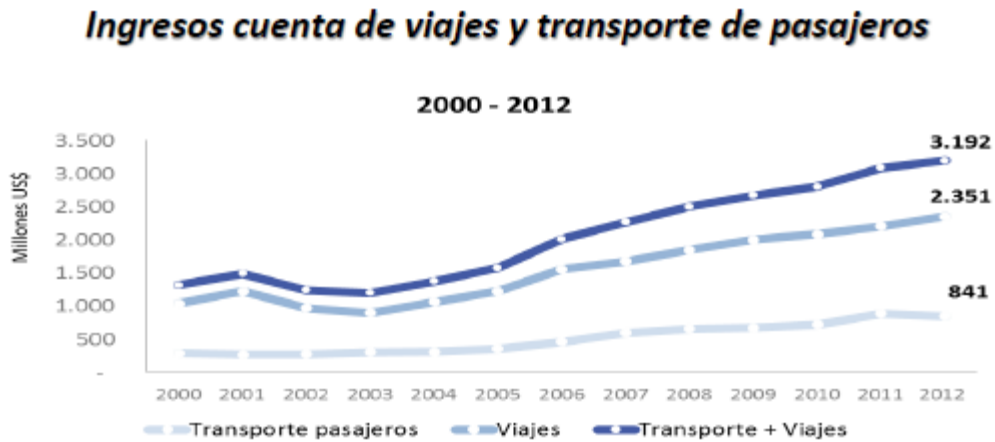
Gráfico 1. Histórico inversión extranjera directa en Colombia desde 2002.  
(Fuente: elaboración propia a partir de datos del Banco de la República, 2013)



En la balanza de pagos, los ingresos en la cuenta de viajes y transporte de pasajeros reflejan este crecimiento, alcanzando USD 3.192 millones en 2012, 3,5% más que en 2011.

Gráfico 2. Histórico ingreso cuenta de viajes y transporte de pasajeros.

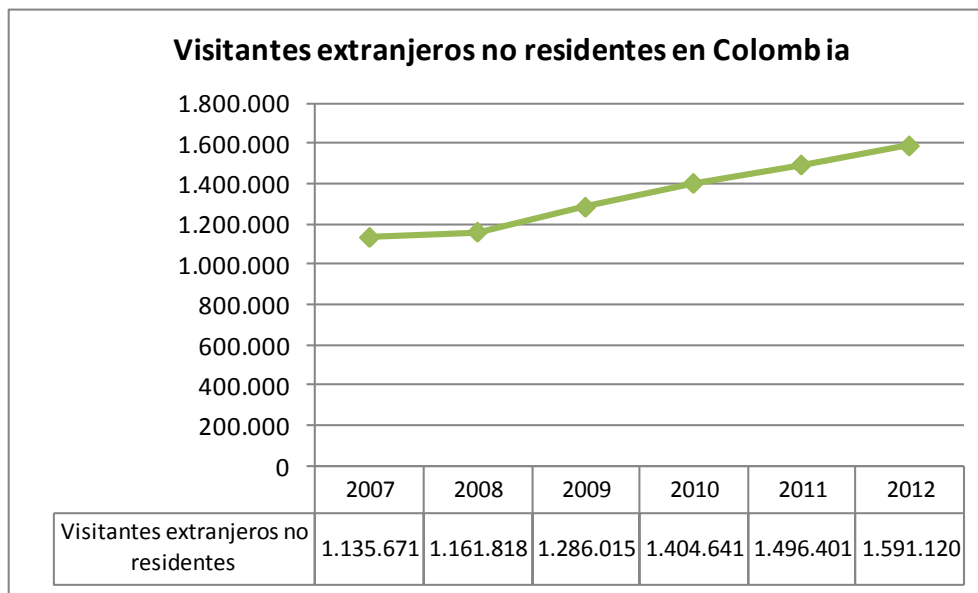
(Fuente: Informe turismo diciembre 2012. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia)



### 1.1 Evolución del turismo en Colombia

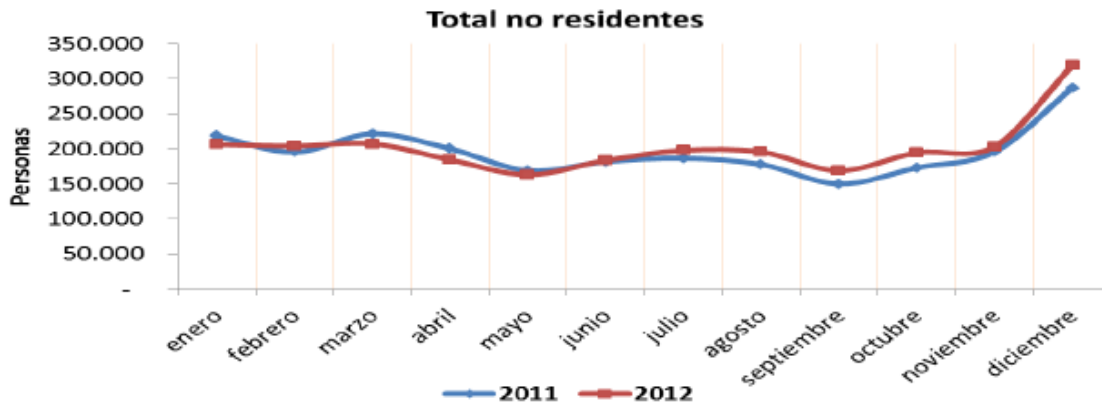
El ingreso de turistas a Colombia ha incrementado constantemente año tras año en la última década. En 2012, llegaron a Colombia 1.591.120 visitantes extranjeros no residentes, 6% más que en 2011. El 80,3% (1.277.598) de los extranjeros no residentes que ingresaron por los puntos de control migratorio, provinieron de otros países de América y el 17,1% (272.324) de Europa. En América los principales países emisores fueron Estados Unidos (20,7%), Venezuela (14,5%) y Ecuador (6,8%). De Europa los principales países emisores fueron España (5,2%), Alemania (2,3%) y Francia (2,1%).

Gráfico 3. Histórico de ingreso de visitantes extranjeros no residentes en Colombia.  
 (Fuente: Informe turismo diciembre 2012. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia)



Analizando el ingreso de extranjeros no residentes en Colombia a mes a mes a lo largo de los últimos 2 años, se puede evidenciar que hay estabilidad. Sólo se presenta un pico notable en diciembre, lo cual indica que muchas de estas personas vienen a pasar sus vacaciones a Colombia, huyendo de la temporada invernal y buscando una temperatura cálida y agradable.

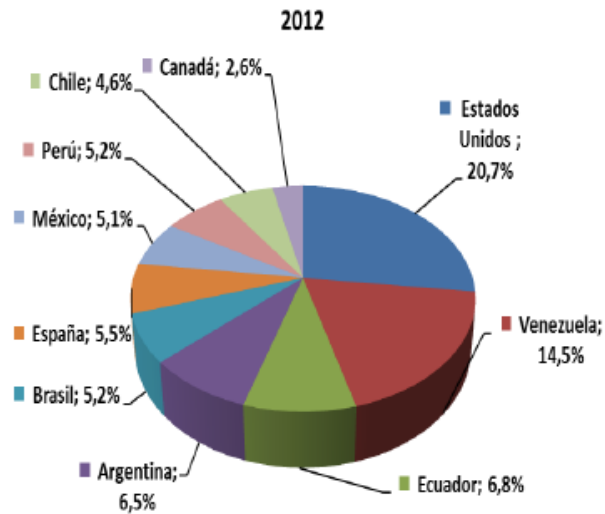
Gráfico 4. Ingreso mensual de extranjeros no residentes en Colombia 2011 vs. 2012.  
 (Fuente: Informe turismo diciembre 2012. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia)



## 1.2 Procedencia de los viajeros

Según las estadísticas del Departamento de Migración de Colombia, los principales destinos de los visitantes extranjeros no residentes en Colombia fueron Bogotá, Cartagena, Medellín y Cali. La mayoría de ciudades registraron una variación positiva, comparando con 2011. Particularmente en Medellín, los ingresos aumentaron 10%.

Gráfico 5. Visitantes extranjeros no residentes en Colombia por lugar de origen.  
(Fuente: Informe turismo diciembre 2012. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia)



### 1.3 Destino de los viajeros

La primera ciudad destino de los visitantes extranjeros sigue siendo Bogotá con un 52%, seguido por Cartagena (12.8%), Medellín (10%) y Cali (6.8%). Esta tendencia se ha mantenido muy estable en los últimos años.

Gráfico 6. Principales ciudades de destino de visitantes extranjeros no residentes en Colombia 2012.

(Fuente: Informe turismo diciembre 2012. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia)

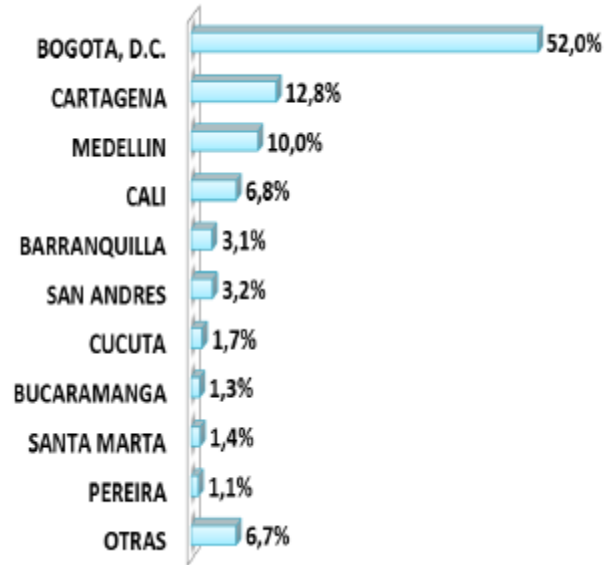


Tabla 1. Número de ingresos de extranjeros no residentes en Colombia por ciudad de destino 2011 vs. 2012.

(Fuente: Informe turismo diciembre 2012. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia)

Ciudad	Enero - diciembre	
	2011	2012
BOGOTA, D.C.	797.355	826.590
CARTAGENA	175.584	203.149
MEDELLIN	145.533	159.314
CALI	105.127	107.485
BARRANQUILLA	51.740	49.926
SAN ANDRES	45.742	51.106
CUCUTA	19.812	26.395
BUCARAMANGA	22.192	20.787
SANTA MARTA	20.014	21.942
PEREIRA	15.212	17.463
OTRAS	98.090	106.963
<b>TOTAL</b>	<b>1.496.401</b>	<b>1.591.120</b>

#### 1.4 Motivo de viaje

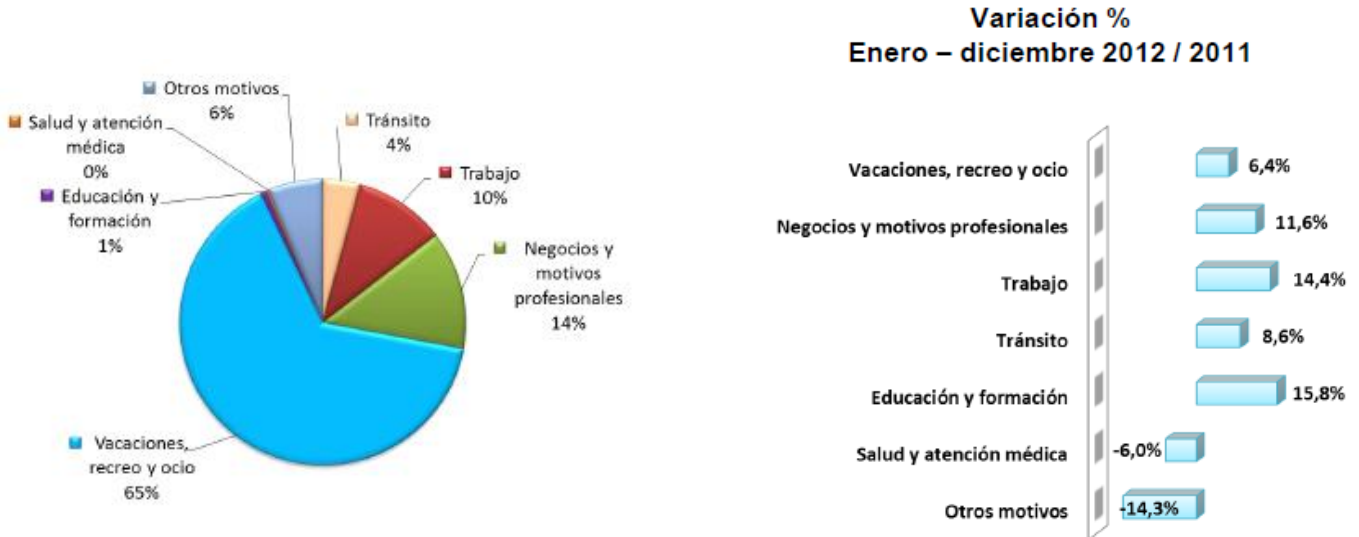
El principal motivo de viaje de los visitantes extranjeros no residentes en Colombia sigue siendo vacaciones, recreo y ocio; seguido por negocios, motivos profesionales y trabajo. El mayor crecimiento en los ingresos se ha dado por este último concepto. Esto se explica en buena parte por el buen clima de inversión que presenta el país, acompañado de una mayor percepción de seguridad para el turismo y los negocios. Según la página web *Doing Business*, Colombia se encuentra actualmente en el puesto 45 del escalafón mundial en facilidad para hacer negocios, por encima de otros países latinoamericanos como México y Brasil.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Extractado de la página web: <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>, consulta el 31 de agosto de 2013.

También llama la atención el crecimiento que presentó el ingreso de extranjeros con motivo de educación y formación, indicando un aumento en la calidad de las instituciones académicas, así como los congresos, seminarios y simposios que se están realizando en Colombia.

Gráfico 7. Motivo de ingreso de extranjeros no residentes en Colombia 2012 y variación vs. 2011.

(Fuente: Informe turismo diciembre 2012. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia)



### 1.5 Ocupación hotelera

Otro factor importante es la ocupación hotelera, la cual en 2012 fue de 53,5%, registrando un incremento de 1,7 puntos porcentuales con respecto a 2011 (51,8%). Esta tasa se ha estado recuperando desde la crisis económica mundial de 2009. Comparando con 2011, la mayoría de

regiones de Colombia presentaron variaciones positivas en la tasa de ocupación hotelera. No obstante, ciudades que reciben un alto flujo de visitantes extranjeros como Bogotá y Cartagena, bajaron en este indicador.

Gráfico 8. Histórico tasa de ocupación hotelera 2005-2012

(Fuente: Informe turismo diciembre 2012. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia)

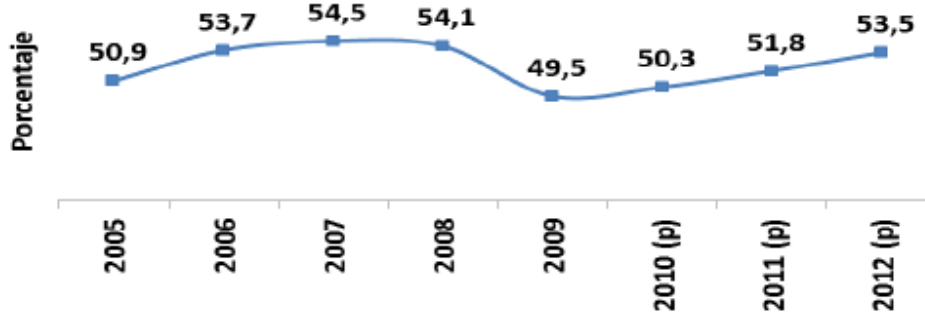
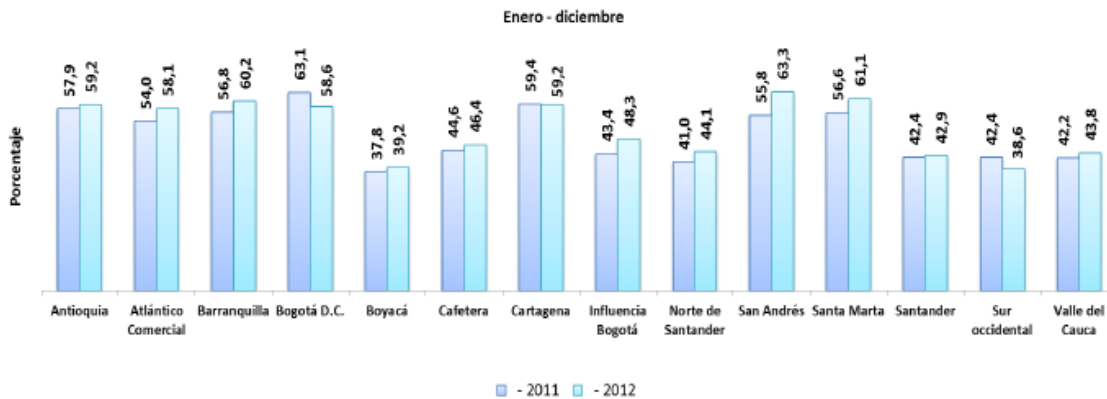


Gráfico 9. Tasa de ocupación hotelera por región 2011 vs. 2012

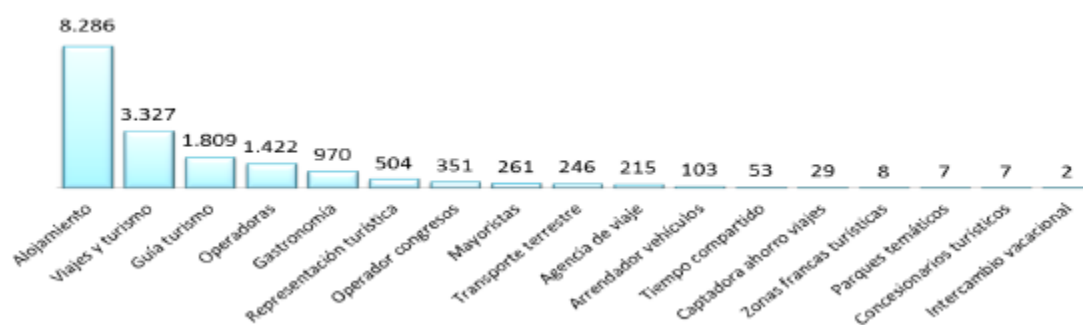
(Fuente: Informe turismo diciembre 2012. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia)



## 1.6 Cantidad de prestadores de servicios turísticos

A diciembre de 2012 se encontraban activos en el Registro Nacional de Turismo 17.600 prestadores de servicios turísticos. De este total el 31% se localizaban en las grandes capitales, el 16% en la Costa Atlántica, el 11% en la zona cafetera, el 4% en las zonas fronterizas y el 38% en el resto del país. El 47% de estos prestadores corresponden a alojamiento y el 37% a entidades y operadores de viajes y turismo.<sup>2</sup>

Gráfico 10. Prestadores de servicios turísticos en Colombia 2012  
(Fuente: Informe turismo diciembre 2012. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia)



<sup>2</sup> Informe turismo diciembre 2012. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia

## 2. Medellín y el turismo

En 2013, la BBC mencionó a Medellín como la capital latinoamericana de la innovación. Posteriormente, en el concurso por internet organizado por *Citigroup* y *The Wall Street Journal*, Medellín obtuvo la mayor votación del público como la ciudad más innovadora del mundo en reconocimiento a las soluciones que le ha dado a sus diversos problemas, obteniendo un puntaje por encima de ciudades como Nueva York, Sao Paulo y Tel Aviv. El 23 de mayo de 2013, Medellín recibió un nuevo reconocimiento en el concurso *The Business Destinations Travel Awards*, organizado por la revista *Business Destinations*, a través del cual 550 compañías y empresarios la eligieron como el mejor destino de Suramérica para hacer negocios.

Todos estos premios son el resultado de múltiples esfuerzos que se han realizado en la ciudad desde varios frentes: el sector público y el privado. La ciudad ha tenido una gran evolución en los últimos años en términos de infraestructura, seguridad, urbanismo social, educación, cultura y tecnología. Gracias a esto, la ciudad recibe cada vez más visitantes provenientes de otras ciudades del país y del exterior. Estas personas llegan en su mayoría con propósitos de turismo y trabajo. “La ciudad de la eterna primavera” recibe a los turistas con gente amable y servicial, buscando siempre que estos tengan una buena experiencia.

El clima es un factor fundamental que atrae a los turistas y favorece la actividad turística para disfrutar los numerosos lugares que hay para conocer y actividades para realizar.

## 2.1 Reseña de Medellín

Medellín es la capital del departamento de Antioquia y es la segunda ciudad en población de Colombia, luego de Bogotá. Está situada en la región denominada “Valle de Aburrá”, siendo el núcleo de la llamada “Área Metropolitana” que integra seis municipios.

La ciudad, fundada en 1675, cuenta actualmente con una población de 2.417.000 habitantes, sin contar los otros municipios del Área Metropolitana.<sup>3</sup>

En Medellín están ubicadas las oficinas de la Gobernación de Antioquia y la Alcaldía de Medellín. Así mismo, allí tienen sede diferentes empresas públicas, instituciones y organismos del Estado colombiano.

Como centro financiero, comercial e industrial, Medellín cuenta con empresas nacionales e internacionales en sectores como el textil, confecciones, metalmecánico, eléctrico y electrónico, financiero, telecomunicaciones, automotriz, alimentos, entre otros.

Medellín es también uno de los principales centros culturales y de moda en Colombia y Latinoamérica. La ciudad realiza importantes y reconocidas festividades a nivel local, nacional e internacional, tales como: la Feria de las Flores, evento anual que ofrece a los visitantes más de 140 eventos culturales; el Festival de Poesía, Colombiamoda, entre otros.

---

<sup>3</sup> DANE: Proyecciones de Población departamentales y municipales por área 2005 - 2020

Así mismo, la ciudad se caracteriza por su excelente actividad académica, ya que allí se encuentran localizadas algunas de las universidades más importantes del país, la cuales ofrecen más de 360 programas académicos entre pregrados, tecnologías, especializaciones, maestrías y doctorados. Gracias a esto, es reconocida como ciudad universitaria y de conocimiento.<sup>4</sup>

No obstante, la capital de Antioquia no se conforma con mostrar y fortalecer las competencias que ahora posee, también está pensando en el desarrollo de nuevos espacios que faciliten la creación y el fortalecimiento de negocios en sectores que tradicionalmente no han sido representativos en la región.

Es así como en Medellín se están generando iniciativas importantes para impulsar la prestación de servicios como una nueva estrategia para destacar a la ciudad en la escena internacional de los negocios. Esto ubica a Medellín dentro del mapa de las urbes que le apuestan a la innovación como fundamento para crear negocios, al tiempo que le abre un nuevo frente de trabajo para impulsar la economía local.

En este sentido el lanzamiento del programa “Medellín, Ciudad Cluster” ha sido la demostración más contundente del compromiso de organizaciones como la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia en la construcción de un ecosistema empresarial mejor estructurado para competir local e internacionalmente.

Acercarse a los comerciantes y empresarios para mejorar sus competencias y de esta forma robustecer el tejido empresarial de Medellín es uno de los objetivos de la estrategia

---

<sup>4</sup> Extractado de <http://medellincomovamos.org/la-ciudad>, consulta el 11 de agosto de 2013.

cluster, que reúne a 6 de los sectores mejor desarrollados de la economía de la región. Energía eléctrica, TIC, confección, diseño y moda, construcción, turismo y medicina son los renglones del comercio local llamados a complementar la estrategia de internacionalización de la ciudad.<sup>5</sup>

## **2.2 Antecedentes de turismo en Medellín**

En Medellín se ha desarrollado, desde hace varios años, una intensa campaña de promoción turística. Con las políticas de apertura de puertas al crecimiento económico de presidentes como Enrique Olaya Herrera y Alfonso López Pumarejo, en la década del treinta, Medellín tomó claras ventajas de dichas políticas, hasta convertirse en el principal centro industrial, económico y financiero del país.

La vida cultural de la ciudad también continuó su florecimiento. Aquí nacieron periódicos como *El Espectador*, considerado el decano de la prensa nacional, empresas radiales como Caracol y RCN, y destacadas editoriales y casas disqueras. Algunos de los hitos culturales en Medellín, y que revelan el dinamismo de la ciudad, los marcarían hechos como el Festival de Ancón (una versión local del Woodstock de Nueva York de 1969), las grandes orquestas de músicaailable (cuyos ritmos animaron las fiestas de Colombia), las bienales de arte (que acercaron el arte contemporáneo al común de la gente) y en un lugar destacado, por el impacto urbanístico y como referente de ciudad en el ámbito internacional, la obra pictórica y escultórica de Fernando Botero, reconocida y admirada en el mundo entero. Hoy, además de muchos

---

<sup>5</sup> Extractado de <http://www.culturaemedellin.gov.co>, consulta el 11 de agosto de 2013.

eventos artísticos y culturales de trascendencia, en Medellín se realiza el Festival Internacional de Poesía, que reúne a poetas y escritores provenientes de decenas de países.

Luego de superar la crisis provocada por el narcotráfico en la década de los ochenta, Medellín recuperó su liderazgo tradicional. Hoy, después de asumir la reinserción a la vida civil de actores de la violencia, Medellín se presenta ante el mundo como modelo de paz y reconciliación.

En el año 2007, con la definición del clúster de turismo de negocios, ferias y convenciones, como uno de los pilares estratégicos por parte de la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de la ciudad, se han desarrollado un sinnúmero de actividades entorno a este tema.

Estos nuevos aires de la ciudad lo confirman hechos tan destacados como la realización, en marzo de 2007, del XIII Congreso de la Asociación de Academias de la Lengua Española de todo el mundo, que contó con la presencia de los reyes de España. Igualmente, eventos de la talla de la Asamblea General de la Organización de Estados Americanos (OEA), llevada a cabo en junio de 2008, y la designación de la ciudad como sede de la Asamblea del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el 2009 y de los Juegos Deportivos Suramericanos en el 2010, dan testimonio de los logros palpables de la ciudad y de su reconocimiento internacional.

Medellín es hoy identificada por sus destacadas ferias y eventos que, año tras año, la llenan con un aire esperanzador y de vanguardia. Aquí se dan cita las ferias de la moda y la

confección Colombiatex y Colombiamoda, festivales de cultura como la Feria del Libro, el Festival Internacional de Poesía, el Festival Internacional Altavoz, el Festival Internacional de Jazz, la Feria de las Flores y su Desfile de Silletteros, y la magia de sus alumbrados navideños, llamada Fiesta de la Navidad, que con sus diseños y colorido, cada año sorprende a miles de visitantes.

Adicionalmente, Medellín es, hoy en día, una ciudad que busca la inclusión social a través de políticas gubernamentales y obras de alta inversión. Prueba de esto es la construcción del Metroplús y las tres líneas de Metrocable que complementan el Metro, la gran renovación urbana, visible y favorable a todos sus habitantes y visitantes, más de seis canales locales de televisión, los ultramodernos parques biblioteca que acercan la cultura a zonas de la ciudad donde antes no existían estas oportunidades. Se destaca el gran desarrollo científico de la ciudad, especialmente en el campo de la salud, y las nuevas universidades y grandes oportunidades de educación para todos sus habitantes hacen de ésta una urbe de cara al futuro y con proyección internacional.<sup>6</sup>

Con el fin de promover la inversión en la ciudad, se creó la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI), entidad orientada por la Alcaldía de Medellín, la cual se ha encargado de construir una serie de herramientas que se traducen en mayores flujos de inversión y cooperación hacia la ciudad y el área metropolitana, así como en unas relaciones internacionales fuertes, con aliados cada vez más reconocidos en diversas áreas. La ACI está trabajando fuertemente para concretar inversiones de empresas de alto nivel de

---

<sup>6</sup> Fundación Vítaz y Alcaldía de Medellín. (2013). Obtenido de Guía Turística de Medellín.

innovación y tecnología de Canadá, España y Estados Unidos, que han manifestado su interés de llegar a la ciudad.<sup>7</sup>

Así mismo, se creó el Medellín Convention and Visitors Bureau, que busca posicionar la ciudad y la región como destino de clase superior para ferias, congresos y convenciones, mediante la ejecución de una función de mercadeo dirigida a los públicos nacionales e internacionales y a los proveedores de servicios turísticos. El Bureau contribuye a la integración del sector, al desarrollo económico y al cumplimiento de los planes turísticos de la ciudad y el departamento. La visión de esta fundación privada sin ánimo de lucro es lograr que Medellín sea reconocida como un destino de clase superior en América Latina, cuyo sector turístico integrado y coordinado ofrece altos estándares de servicios de hospitalidad y brinda una cálida acogida a todos sus visitantes, en beneficio de la realización de ferias, congresos, convenciones y eventos exitosos.<sup>8</sup>

En 2012 se llevaron a cabo una gran cantidad de actividades y eventos importantes. En enero se realizó la Feria Colombiatex de las Américas, la cual acogió a más de 15.000 visitantes nacionales y extranjeros. También durante este mes se llevó a cabo la tradicional Feria Taurina de la Macarena. En abril se presentaron varios eventos en la ciudad, donde se destaca III Simposio Internacional de Psiquiatría de Enlace Hospital en el Hospital Universitario San Vicente de Paul, II Simposio Internacional de Psiquiatría de Enlace Hospital Universitario San Vicente de Paul, el Congreso Nacional de la Asociación Latinoamericana de Estudios Asia-

---

<sup>7</sup> Extractado de página web Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI) [www.acimedellin.org](http://www.acimedellin.org), consulta el 11 de agosto de 2013.

<sup>8</sup> Extractado de página web Medellín Convention and Visitors Bureau [www.medellinconventionbureau.com](http://www.medellinconventionbureau.com), consulta el 11 de agosto de 2013.

Pacífico<sup>3</sup> en la Universidad EAFIT y la XVIII Temporada Internacional de Zarzuela Española en el Teatro Metropolitano.

Las vacaciones de mitad de año comenzaron en los teatros de Medellín, donde se realizó el XXII Festival Internacional de Poesía de Medellín. También estuvo el *IX PGPR International Workshop and I LatinAmerican PGPR Workshop*<sup>9</sup>, que trató sobre temas de microbiología y agricultura. En julio se realizó la feria Colombiamoda 2012 en el Centro de Convenciones Plaza Mayor, donde hubo más de 18.000 asistentes nacionales e internacionales.

Medellín recibió cerca de 15.000 turistas durante la Feria de las Flores en el mes de agosto, quienes disfrutaron de más 200 eventos. En septiembre se realizó el XV Congreso Iberoamericano de Urbanismo “Ciudades para un hábitat digno” en Plaza Mayor, y en octubre el IX Congreso y Muestra Comercial Cubrecol Américas 2012.

El 28 y 29 de noviembre se llevaron a cabo los conciertos de Madonna en Medellín. Debido al recorrido musical e influencia que ha tenido esta artista sobre la música pop, se considera que éste ha sido uno de los eventos musicales más importantes en la historia de la ciudad. El balance entregado la Alcaldía de Medellín es sorprendente, pues en total asistieron 87.000 personas, de las cuales 32.000 fueron turistas nacionales e internacionales.<sup>10</sup>

Con el fin de darle opciones a los turistas que llegan a Medellín para que puedan disfrutar de todos los sitios y actividades, las agencias de viajes físicas y virtuales han desarrollado

---

<sup>9</sup> IX Taller Internacional y I Taller Latinoamericano de PGPR (Rizobacterias para promover el crecimiento de plantas)

<sup>10</sup> Informe SITUR, acumulado enero-noviembre 2012

paquetes y tours que le ofrecen a los visitantes nacionales y extranjeros para que puedan conocer los principales sitios de interés de la ciudad. City tours, paseo en Metrocable al Parque Arví, desfile de silleteros, visitas a museos y recorrido por los alumbrados de diciembre hacen parte de la oferta. También hay variadas obras de teatro, espectáculos musicales y culturales para disfrutar con toda la comodidad la vida cultural de la ciudad con sus obras y manifestaciones artísticas en diferentes teatros.

Medellín es reconocida hoy en día como un importante centro de negocios, con una considerable y constante afluencia de empresarios y ejecutivos. Adicionalmente, el turismo de salud, la variada y permanente programación de ferias y eventos académicos, culturales y deportivos, hacen de la ciudad un destino turístico de primer nivel.

Por todas las anteriores razones, Medellín es actualmente una ciudad muy atractiva para los visitantes extranjeros, tanto los que viajan con motivos de negocios, como los que buscan turismo, y en este sentido una empresa de tours culturales para viajeros de negocios y de turismo, se presenta como una excelente oportunidad de negocio, la cual está totalmente sintonizada con los objetivos de desarrollo gubernamentales en este ámbito, tanto a nivel nacional como local.

### **2.3 Datos estadísticos de turismo en Medellín**

De acuerdo con el informe del primer trimestre de 2013 emitido por el Sistema de Indicadores y Estadísticas del Sector Turismo de Antioquia y Medellín (SITUR), a Medellín ingresaron 29.873 extranjeros por los aeropuertos de Medellín y Rionegro, 3.538 más que en el

mismo período del año 2012. Esto equivale a un incremento del 13,43%. El mayor impulsor de este crecimiento es el turismo de negocios generado a raíz del aumento de la inversión extranjera en la ciudad. En el año 2012, Medellín recibió USD 232,1 en inversión extranjera directa. Adicionalmente, se instalaron las empresas Quimitec, Activation Labs, Movich Hotel, Invionet, Datalytics, Lex Paradigm, Transactel, Polymath Venture y Sproud Loud Media.

En Medellín, los visitantes tienen a su disposición una amplia red hotelera, con más de 200 opciones de alojamiento de todas las categorías y presupuestos, los cuales están ubicados, en su mayoría, cerca de las zonas empresariales, turísticas y de ferias. Los barrios El Poblado, Laureles, Estadio, Belén y Centro son los que cuentan con mayor concentración hotelera.<sup>11</sup>

En la siguiente tabla se puede observar la distribución de algunos de los hoteles que le reportan sus datos a SITUR.

Tabla 2. Cantidad de hoteles por zona que reportan a SITUR  
(Fuente: elaboración propia a partir de datos del informe de SITUR)

Categoría del hotel	Zona de la ciudad			Total hoteles
	Poblado	Laureles, Estadio, Belén	Centro	
<b>2 Estrellas</b>	3	17	8	<b>28</b>
<b>3 Estrellas</b>	18	14	3	<b>35</b>
<b>4 Estrellas</b>	16	3	1	<b>20</b>
<b>5 Estrellas</b>	9	0	0	<b>9</b>
<b>Total hoteles</b>	<b>46</b>	<b>34</b>	<b>12</b>	<b>92</b>

<sup>11</sup> Fundación Vítaz y Alcaldía de Medellín. (2013). Obtenido de Guía Turística de Medellín.

Durante el primer trimestre de 2013, el porcentaje de ocupación hotelera en Medellín fue de 52,87%, mientras que en el mismo período de 2012 fue de 48,29%.

Según el informe de SITUR, las categorías de hoteles 4 y 5 presentaron la mayor tasa de ocupación durante el primer trimestre de 2013 con 62,34% y 63,56%, respectivamente. Las principales razones por las cuales estas categorías presentan una mayor ocupación son una superior promoción estratégica, ofertas y promociones.

#### **2.4 Sitios de interés para turistas que visitan Medellín**

Tal como se ha explicado anteriormente, son muchos los factores que hacen de Medellín un destino turístico privilegiado. La ciudad cuenta con numerosos sitios de interés, tanto históricos como modernos, y diversas opciones de entretenimiento para disfrutar solo o acompañado.

El Centro Histórico de la ciudad está lleno de historia, comercio y cultura. El recorrido empieza en el Centro Comercial Villanueva y pasa por la Catedral Basílica Metropolitana con sus reliquias de arte religioso, el edificio Coltejer que ha sido la imagen representativa de la ciudad durante muchos años, la Iglesia de San José, la Plazuela de San Ignacio, el Edificio de San Ignacio - Paraninfo de la Universidad de Antioquia -, el Parque Berrío, la Basílica Nuestra Señora de la Candelaria, el Parque Bolívar, el Parque San Antonio, el Pequeño Teatro, el Teatro Pablo Tobón Uribe, La Avenida Oriental, la Avenida La Playa, el Palacio de Bellas Artes, el Teatro Lido, la Casa Barrientos, la Pantalla de Agua, el Parque Bicentenario, entre otros.

La zona de Carabobo Norte ofrece diversos lugares y atracciones. Una vez el visitante desciende del Metro, se deleitará y alentará su imaginación con lugares para todos los gustos, los cuales están llenos de emoción, sosiego, naturaleza, arte y conocimiento. Esta zona se caracteriza también por su diversidad de estilos arquitectónicos, con edificaciones antiguas, modernas, contemporáneas y vanguardistas. Algunos de estos lugares son: El Parque Explora, El Planetario Municipal “Jesús Emilio Ramírez G.”, el Jardín Botánico y su Orquideorama, el Parque de los Deseos, el Parque Norte, el Museo Cementerio San Pedro, La Casa Museo Pedro Nel Gómez, el Paseo Urbano Pedro Nel Gómez, el Parque Natural Regional Metropolitano “Cerro el Volador”, La Casa de la Música, la Universidad de Antioquia, el Centro de Desarrollo Cultural de Moravia, el Hospital Universitario de San Vicente Fundación, los Murales de la Estación del Metro Universidad, el Complejo Ruta N (Centro de Innovación y Negocios), entre otros.

La zona Administrativa y de Negocios está localizado en uno de los más modernos y céntricos sectores de Medellín. Allí se ubican importantes sitios de la ciudad, tales como: el Centro Administrativo la Alpujarra, La Plaza Cisneros - Parque de la Luz -, el Edificio Inteligente de Empresas Públicas de Medellín, la estación del Antiguo Ferrocarril de Antioquia, el Parque de los Pies Descalzos, Plaza Mayor - Centro de Convenciones y Exposiciones -, el Teatro Metropolitano “José Gutiérrez Gómez”, La escultura “Puerta Urbana”, la Plaza de la Libertad y la Biblioteca EPM.

“El Pueblito Paisa” en el Cerro Nutibara es la representación de los pueblos tradicionales antioqueños. Allí se puede disfrutar de restaurantes de comida típica, las tiendas de artesanías y una vista privilegiada de la ciudad.

El Paseo Peatonal Carabobo también presenta varias joyas arquitectónicas y tradicionales de Medellín: el Edificio Carré, el Edificio Vásquez, la Iglesia de la Veracruz - Patrimonio Cultural de la Nación -, el Museo de Antioquia, el Palacio de la Cultura “Rafael Uribe Uribe”, el Palacio Nacional y la Plaza de Botero con 23 esculturas donadas a la ciudad por el maestro Fernando Botero.

La ciudad muestra su transformación cultural y educativa a través de los “Parques Biblioteca”. En estos sitios se mezclan el conocimiento, la cultura y el esparcimiento. Las características arquitectónicas, el diseño y los espacios públicos de los parques biblioteca, cambiaron radicalmente el paisaje citadino y la vida de las personas a su alrededor y en general de toda la ciudad. Cada uno de los 8 parques bibliotecas integra servicios al ciudadano y al turista, tales como servicios tradicionales de biblioteca, salas de internet gratuito, información local, fomento a la lectura, espacios y actividades lúdico-recreativas y culturales, lugares para el encuentro y la participación comunitaria, emprendimiento, oferta de formación, entre otros. Su objetivo es mejorar la calidad de vida y fortalecer el libre desarrollo a través de la ampliación del acceso a la cultura, la educación y las telecomunicaciones, en las zonas en donde se concentra mayor población y en áreas caracterizadas por su vulnerabilidad física y social.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Extractado de [www.reddebibliotecas.org.co](http://www.reddebibliotecas.org.co), consulta el 21 de agosto de 2013.

Medellín y los municipios vecinos cuentan con amplio portafolio de parques recreativos, tales como: el Parque Norte, el Parque Ecológico Piedras Blancas, el Parque Arví, el Aeroparque Juan Pablo II, el Parque Metropolitano de las Aguas, el Parque Recreativo de Comfama en Rionegro “Tutucán” y el Parque de los Tamarindos en el municipio de San Jerónimo.

Otros sitios importantes de la ciudad son: la Unidad Deportiva “Atanasio Girardot”, el Centro de Espectáculos “La Macarena”, el Mercado de San Alejo en el Parque Bolívar, el Bulevar Artesanal Parque de San Antonio, la Plaza Gardel, el Corredor Turístico de la 70, el Puente de Guayaquil y las escaleras al aire libre en la comuna 13.

El barrio Prado es una zona residencial de Medellín establecida en 1926, donde la élite empresarial construyó lujosas casas con estilos europeos, incorporando trabajos artesanales sobresalientes con mano de obra local. El barrio, que fue diseñado y construido con amplias calles, antejardines y grandes árboles, es reconocido por ser una muestra de la arquitectura medellinense hasta el año 1950.<sup>13</sup>

En el barrio el Poblado se localizan hoy en día zonas financieras, centros comerciales, hoteles 5 estrellas, bares y restaurantes con variedad gastronómica y musical para todos los gustos.

El Metro de Medellín, con de sus dos líneas principales, tres líneas de Metrocable, sistema de buses articulados “Metroplus”, otros buses integrados y el futuro tranvía, se constituye como el principal sistema de transporte de la ciudad. A través de éste los ciudadanos

---

<sup>13</sup> Fundación Vítaz y Alcaldía de Medellín, 2013. Obtenido de Guía Turística de Medellín.

llegan hasta sus lugares de trabajo y tanto ellos como los turistas pueden acceder a prácticamente todos los lugares turísticos de Medellín.

## **2.5 Otras opciones de entretenimiento en Medellín para turistas**

Adicional a los sitios expuestos en el punto anterior, Medellín cuenta con una amplia variedad de opciones de entretenimiento. La ciudad ha tenido una gran evolución en su oferta gastronómica. El paisa siempre se ha caracterizado por ser muy regionalista y arraigado a sus costumbres. La comida no ha sido la excepción, y por la tradición ancestral de los arrieros, aún se conservan mucho los gustos por los platos típicos, especialmente la bandeja paisa. Esta la han servido por tradición en muchos restaurantes de todas las categorías.

No obstante, con el auge de las comunicaciones y la facilidad que se tiene hoy en día para viajar y conocer otros lugares, culturas y costumbres del mundo; el paisa ha abierto su mente hacia otros horizontes y ahora le gusta experimentar nuevas formas de vida y en ese sentido ha decidido probar distintas comidas y platos tradicionales de diferentes lugares. Por esta razón, actualmente existen en la ciudad restaurantes que ofrecen gastronomía de diversos países y culturas en presentaciones gourmet, opciones de comida rápida internacional y restaurantes temáticos que le apuestan a la innovación y a las experiencias gastronómicas.

Adicionalmente, en Medellín se realizan ferias como “Maridaje 2013, El Festival Gastronómico”, a través de la cual los visitantes tienen la oportunidad para descubrir la armonía de las bebidas y platos de la gastronomía colombiana e internacional.<sup>14</sup>

Medellín también ofrece muchas alternativas para disfrutar la vida nocturna, entre las cuales hay bares, discotecas, música en vivo, conciertos, teatro, espectáculos al aire libre y en recintos cerrados, parques, bulevares y cines. La amabilidad y la alegría de la gente, la belleza de las mujeres, el clima cálido y el ambiente festivo que se vive, hacen de la ciudad un destino muy apetecido por los turistas para disfrutar su visita.

Los visitantes de turismo y de negocios que tienen la posibilidad de destinar días completos para conocer la ciudad, normalmente optan por visitar muchos de los atractivos turísticos que se enunciaron anteriormente. Estos recorridos los pueden hacer acompañados por alguien que los guíe o solos a través de alguna empresa prestadora de servicios turísticos.

Los visitantes que sólo pueden permanecer en la ciudad un par de días y todo el tiempo lo tienen comprometido en actividades laborales o de otra índole, sólo tienen la posibilidad de estar una noche en la ciudad, entonces normalmente salen después del trabajo a cenar, a tomarse un trago o incluso a bailar. Esto lo hacen muchas veces acompañados por alguien de la empresa que está visitando, amigos o familiares, quienes también los suelen llevar un rato en la noche a un centro comercial para relajarse un poco y comprar cosas para ellos o regalos para llevarle a su gente. Incluso algunas veces ellos deciden salir por su cuenta a conocer, a comprar o a divertirse.

---

<sup>14</sup> Extractado de <http://www.santiagopuerta.com/index.php/sala-de-prensa/62-maridaje-2013-el-festival-gastronomico>, consulta el 22 de agosto de 2013.

Hay ocasiones en que algunos de estos visitantes buscan experiencias sexuales. Desafortunadamente en algunos casos se exceden en el consumo de licor o de droga y terminan teniendo problemas con personas locales, son víctimas de robo o forman escándalos. Esto es algo no deseable y por esta razón varios visitantes incluso han perdido sus empleos en las empresas que representan.

## **2.6 Agencias y empresas prestadoras de servicios turísticos en Medellín**

En la ciudad se han estado constituyendo cada vez más agencias y empresas que prestan servicios turísticos. Según el Registro Único Empresarial y Social de Cámaras de Comercio (RUES), actualmente en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia hay registradas de forma activa 449 agencias y empresas prestadoras de servicios turísticos.<sup>15</sup> Aparte de los servicios tradicionales que prestan para ayudarle a los viajeros a conseguir boletos aéreos, hoteles, paquetes turísticos, etc, estas han diseñado y desarrollado novedosos planes y paquetes para los visitantes de turismo y de negocios: citytours, tours a otros lugares del departamento de Antioquia, tours de aventuras ecológicas y de emoción, tours de la Feria de Flores, tours de alumbrados navideños, tours de compras, tours gastronómicos, tours culturales, tours de rumba, tours personalizados, entre otros.

Como se puede ver, Medellín está en auge con un crecimiento destacable en los diferentes campos: económico, social, académico, innovación, ambiental y turismo. Es una ciudad que evoluciona a un buen ritmo con gente amable, emprendedora y pujante. Todas estas

---

<sup>15</sup> Extractado de <http://rnt.rue.com.co/index.php/establecimientos>, consulta el 22 de agosto de 2013.

condiciones conforman un ambiente apto para los negocios y para la confirmación de empresas innovadoras que aporten a este crecimiento y que puedan posicionarse en el mercado por sus productos, servicios y valores agregados.

### **3. Descripción del proyecto**

#### **3.1 Descripción del problema y la oportunidad**

Tal como se mostró en el gráfico 3 del punto 1.1 “Evolución del Turismo en Colombia”, la cantidad de visitantes extranjeros que llegan anualmente al país se está incrementando gradualmente. En Medellín, durante el año 2012 llegaron 10% más extranjeros no residentes que en el año 2011. Realizando los respectivos cálculos, según los porcentajes de participación reflejados en los informes, se tiene que diariamente están ingresando a la ciudad alrededor de 436 personas provenientes del exterior, de las cuales 120 lo hacen con motivos de trabajo o negocios.

Estos visitantes llegan normalmente a cumplir una agenda de trabajo durante el día con diferentes empresas que son sus clientes, proveedores o socios. Adicionalmente llegan con expectativas de conocer un poco más acerca de la ciudad: su gente, sus sitios de interés, su cultura, sus costumbres, su gastronomía, entre otras. Es normal que estas personas quieran aprovechar su visita para conocer y llevarse estos recuerdos a sus lugares de residencia, con el fin de compartirlos con su familia, amigos y compañeros de trabajo.

Para las empresas que reciben a los visitantes, también se vuelve un problema tener que buscar opciones para atenderlos y satisfacer sus deseos de conocer más de la ciudad y del país en su corta estancia, debido a la carencia de opciones que tiene un hoy día la ciudad para cubrir esta necesidad.

Así mismo, el tiempo con que cuentan no es suficiente para cumplir estas expectativas, entonces se deben conformar normalmente, y en el mejor de los casos, con un rápido recorrido nocturno por la ciudad y una cena convencional después de un extenuante día de trabajo, en la cual sus anfitriones tratan de mostrarles y explicarles verbalmente todas esas cosas que el visitante desea conocer.

Finalmente, el resultado de esto es que los visitantes no alcanzan a tener experiencias diferentes y se van con un conocimiento muy básico de la ciudad, distante de sus expectativas y de una realidad magnífica, que por falta de tiempo y opciones no alcanzan a vivir.

El proyecto COLOMBIA EN UNA NOCHE surge para dar respuesta a estas necesidades y potenciar el turismo cultural en Medellín. A través de esta iniciativa se busca brindarles a los visitantes extranjeros de la ciudad alternativas diferentes para conocer nuestra cultura, costumbres y gastronomía, todo lo anterior en un ambiente seguro, impactante y lleno de emoción.

Este proyecto tiene una connotación adicional y es la oportunidad de promover un nuevo turismo en la ciudad, dinamizando el sector hotelero, gastronómico, cultural y de entretenimiento

en Medellín, generando una articulación entre ellos y promoviendo una demanda constante. Al mismo tiempo, las personas que viven estas experiencias van a quedar contentos y serán promotores de la ciudad y del país en el exterior, motivando así la visita de más personas.

El alcance será inicialmente sólo para esta ciudad y con el paso del tiempo, a medida que se vaya consolidando, tomando fuerza, reconocimiento y sea viable financieramente, se buscará una expansión a otras ciudades de Colombia.

### **3.2 Tipo de empresa**

COLOMBIA EN UNA NOCHE se presenta como una excelente opción para los visitantes extranjeros, a través de la cual van a poder tener una experiencia cultural y gastronómica impactante y emocionante. Se trata de un programa integral que incluye transporte, shows culturales y gastronomía típica de la mejor calidad en un ambiente seguro y lleno de experiencias, en el cual los asistentes podrán gozar y tener un acercamiento con el acervo cultural colombiano.

Así mismo, COLOMBIA EN UNA NOCHE es una alternativa ideal para las empresas que diariamente reciben visitantes extranjeros. A través de esta, pueden darles a ellos una excelente atención, mezclada con experiencias culturales únicas, las cuales contribuirán a estrechar los lazos y las relaciones comerciales con estos visitantes. Ellos, a su vez, se irán a sus lugares de residencia a hablar de esta buena experiencia y a promover a donde quiera que vayan todas las cosas buenas de Medellín y Colombia.

Actualmente, en Medellín, no existe una alternativa de entrenamiento cultural similar a esta. La ciudad ha crecido mucho en su oferta cultural y gastronómica, pero no hay opciones integrales que le brinden experiencias diferentes a los visitantes y colmen sus expectativas en cuanto a su deseo de conocer algo de nuestras costumbres y que se acomoden al corto tiempo con que disponen para esto. Adicionalmente, toda esta oferta está desarticulada con las empresas y requiere que sean los anfitriones quienes tengan la iniciativa de llevar a sus visitantes.

### **3.3 Servicios que presta la empresa**

COLOMBIA EN UNA NOCHE prestará servicios de experiencias culturales dirigidos a visitantes extranjeros, con el fin de que ellos puedan conocer y disfrutar, en un lapso de aproximadamente 2 horas, representaciones culturales y la gastronomía típica de diferentes regiones del país, alcanzando el objetivo de llevarse un poco de Colombia en su recuerdo y en su corazón.

Estos paquetes culturales podrán ser adquiridos por las empresas, los hoteles o directamente por los visitantes a través de diferentes canales de comercialización.

La experiencia incluye transporte desde y hacia el hotel, shows según el gusto y la necesidad, degustación de gastronomía típica de diferentes regiones de Colombia y suvenires tradicionales.

#### **4. Análisis de factibilidad del proyecto**

A continuación se detalla el estudio de factibilidad del proyecto, con el fin de analizar los resultados financieros, económicos y sociales esperados del mismo. Para dicho análisis se considera una investigación de mercado, el modelo de negocio de COLOMBIA EN UNA NOCHE; se calcula la inversión inicial requerida, recursos humanos y físicos necesarios para la operación en su fase inicial, proyección financiera, estrategias de ventas y mercadeo para alcanzar las metas, entre otros.

##### **4.1 Investigación de mercado**

Las investigaciones de mercado conectan al consumidor con la empresa que ofrece el bien o servicio, permitiéndole a esta última adquirir datos e información valiosa que la llevan a identificar oportunidades y problemas; generar o reevaluar acciones operativas y de mercadeo, y mejorar el entendimiento del comportamiento del mercado en general.<sup>16</sup>

Para el presente proyecto, se acudió a una investigación aplicada de carácter concluyente con huéspedes de los hoteles, con el fin de indagar sus gustos y necesidades, buscando validar las oportunidades que tiene la oferta de COLOMBIA EN UNA NOCHE para satisfacerlas. Los datos obtenidos son cualitativos y permiten realizar el análisis mediante estadística descriptiva para llegar a las conclusiones.

---

<sup>16</sup> PARASURAMAN, A.; GREWAL, D.; KRISHNAN, R. (2007). Marketing Research. Boston (MA). Editorial Houghton Mifflin Co. 2da Edición.

Adicionalmente, se realizaron entrevistas exploratorias con gerentes de hoteles, con el objetivo de indagar su percepción de los hábitos y gustos de los huéspedes; y con representantes de empresas que normalmente reciben visitantes extranjeros y nacionales para identificar las actividades que estos realizan normalmente para atenderlos.

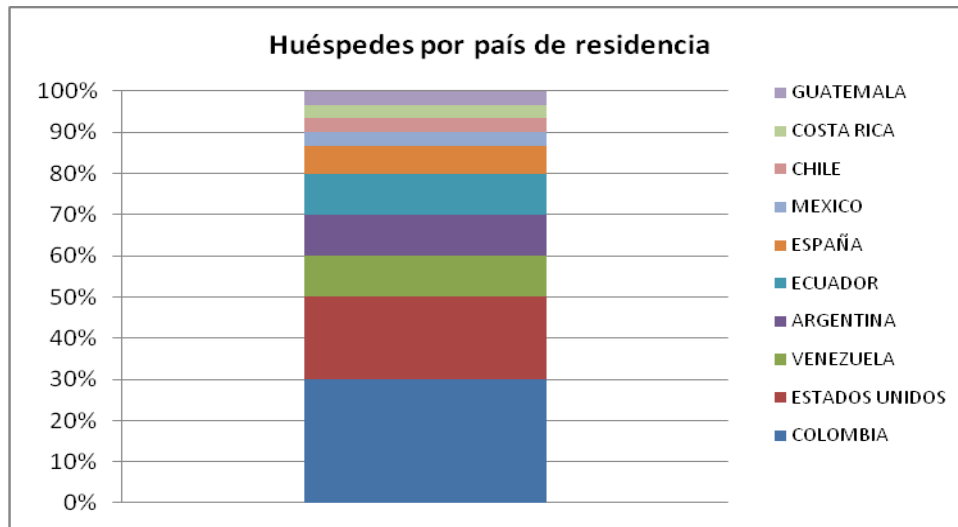
Las anteriores investigaciones de mercado fueron realizadas durante el mes de septiembre de 2013.

#### **4.1.1 Encuestas a huéspedes de hoteles**

Con el fin de validar los gustos y preferencias de los visitantes, se realizaron 30 encuestas a huéspedes extranjeros y colombianos en dos de los principales hoteles de la ciudad. A través de estas se les preguntó acerca de su tiempo de estancia en Medellín, la frecuencia con que visitan la ciudad, actividades que realizan normalmente aparte de su propósito principal de viaje y las que les gustaría realizar. Teniendo en cuenta los recursos disponibles para realizar la investigación, el tamaño de esta muestra permite tener una representatividad aceptable de la población. Adicionalmente, se estudió directamente una muestra de clientes objetivo, cuyas opiniones son independientes la una de la otra y la precisión requerida en los resultados no es muy alta.

Los siguientes fueron los resultados obtenidos de estas encuestas:

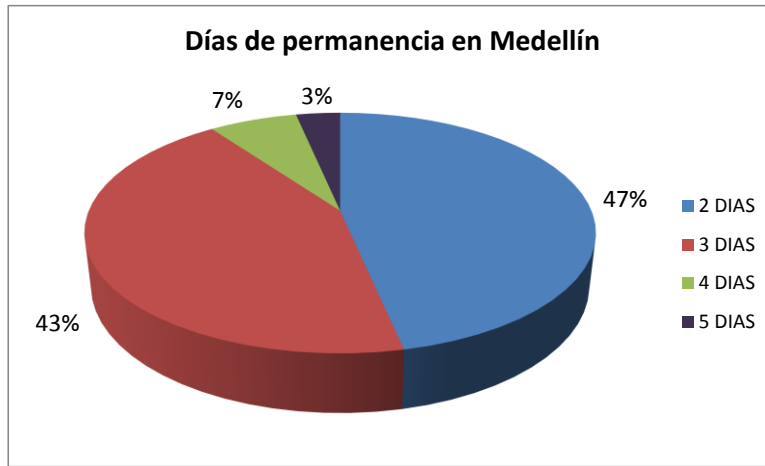
Gráfico 11. Huéspedes de los hoteles por país de residencia  
(Fuente: elaboración propia a partir de resultados de encuestas)



El 70% de los huéspedes encuestados son extranjeros, en su mayoría provenientes de Estados Unidos, Venezuela, Argentina y Ecuador. Estos datos son coherentes teniendo en cuenta el activo intercambio comercial que actualmente tiene Colombia con estos países.

Gráfico 12. Días de permanencia en la ciudad

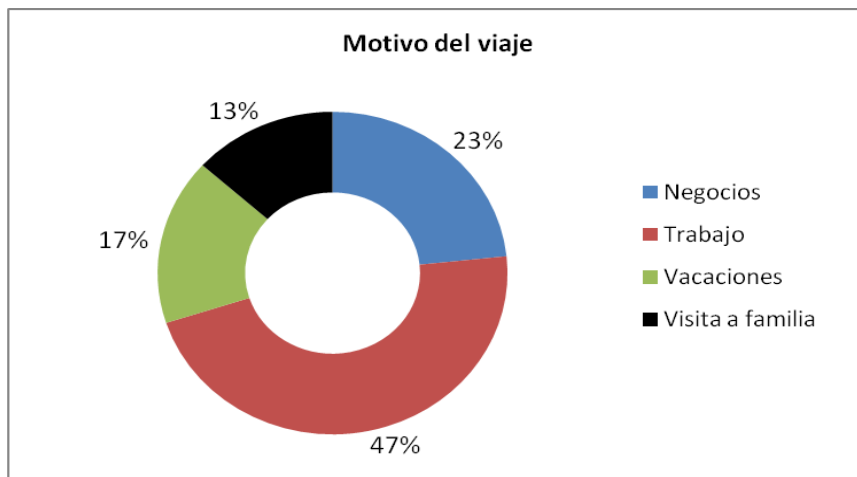
(Fuente: elaboración propia a partir de resultados de encuestas)



Como se puede ver en el gráfico, el 90% de las personas se quedan en la ciudad 2 o 3 días. Esto le confiere una gran oportunidad a COLOMBIA EN UNA NOCHE para lograr que estas personas asistan a vivir la experiencia cultural.

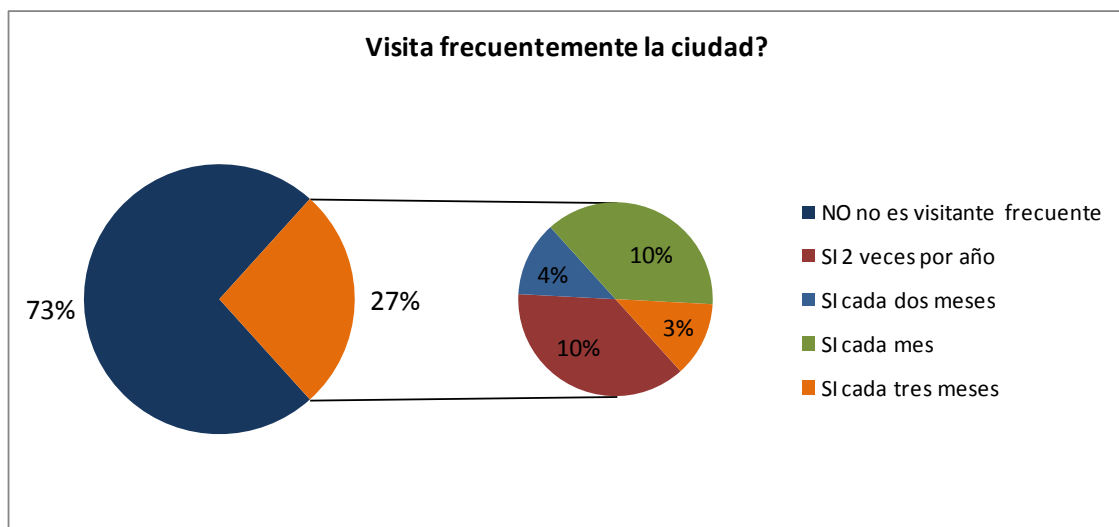
Gráfico 13. Motivo principal del viaje

(Fuente: elaboración propia a partir de resultados de encuestas)



Se puede observar como la mayoría de las personas que están hospedadas en los hoteles tienen como motivo principal de viaje temas relacionadas con negocios y trabajo (70%). Esta porción de huéspedes constituye un buen potencial de clientes para COLOMBIA EN UNA NOCHE, ya que hacia estos está principalmente dirigido el negocio.

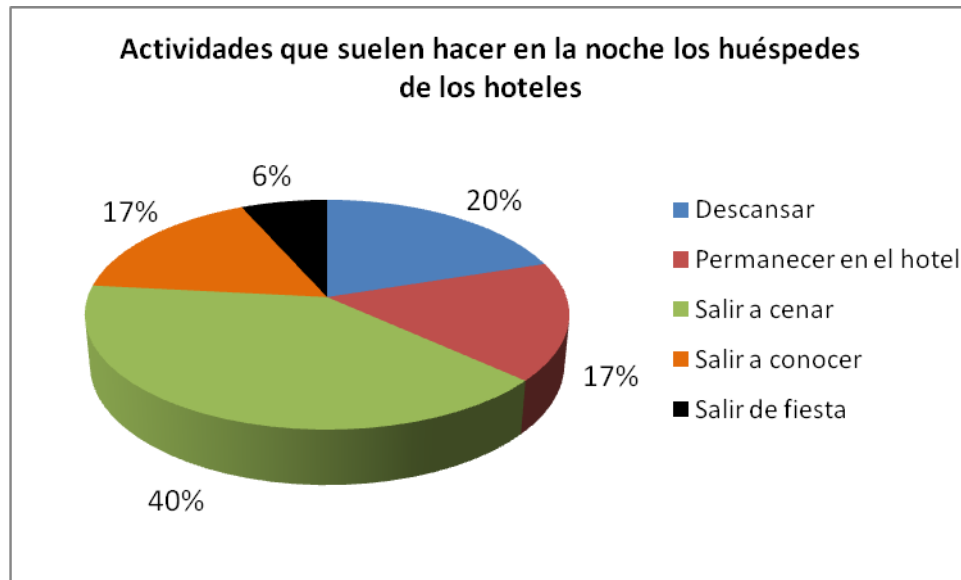
Gráfico 14. Frecuencia de visita a Medellín  
(Fuente: elaboración propia a partir de resultados de encuestas)



Como se puede observar en el gráfico, un 73% de los huéspedes visitan por primera vez la ciudad y el 27% son visitantes frecuentes. En este sentido, los datos son positivos para los propósitos de COLOMBIA EN UNA NOCHE, ya que se tendría una muy buena cantidad de clientes nuevos constantemente.

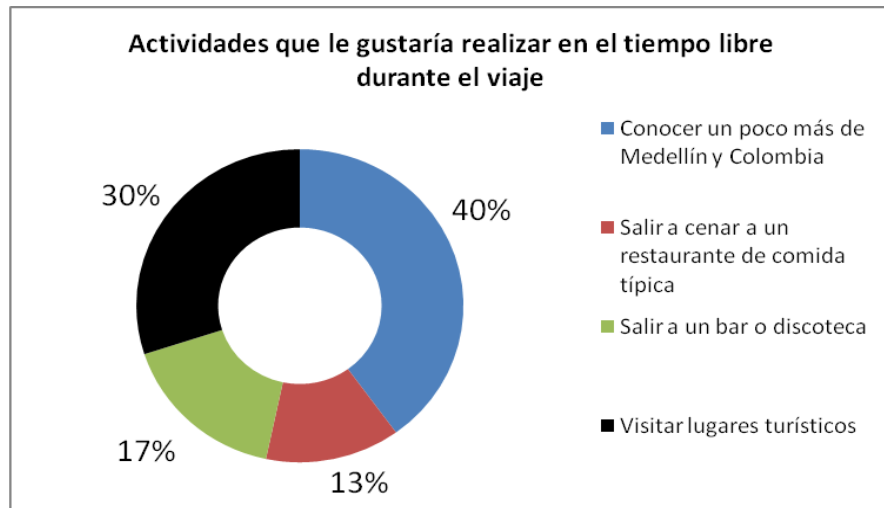
Gráfico 15. Actividades que suelen realizar los huéspedes en la noche, aparte del propósito principal del viaje

(Fuente: elaboración propia a partir de resultados de encuestas)



Los resultados arrojan una clara porción de personas que hoy en día están saliendo del hotel para realizar diversas actividades, tales como salir a cenar, conocer o ir de fiesta (63%). No obstante, el 37% restante permanecen en el hotel, bien sea en las zonas comunes o en sus habitaciones descansando o trabajando.

Gráfico 16. Actividades que le gustaría realizar en la noche a los huéspedes en su tiempo libre  
(Fuente: elaboración propia a partir de resultados de encuestas)



Los resultados muestran como el 53% de los huéspedes les gustaría conocer un poco más de Medellín y Colombia o salir a probar la comida típica. Esto se constituye en una muy buena oportunidad para COLOMBIA EN UNA NOCHE.

Gráfico 17. Preferencia de realizar otras actividades en la noche solo o acompañado  
(Fuente: elaboración propia a partir de resultados de encuestas)



Los resultados muestran que las personas prefieren realizar actividades en la noche acompañados (80%). Esto se presenta como una excelente oportunidad para COLOMBIA EN UNA NOCHE, ya que se incrementa la posibilidad de tener más clientes.

#### 4.1.2 Entrevistas con gerentes de hoteles

También se realizaron entrevistas a profundidad con dos personas reconocidas y líderes del sector, con el objetivo de identificar, desde su experiencia, las principales actividades nocturnas que suelen realizar los huéspedes durante el tiempo que permanecen en la ciudad mientras están alojados en el hotel, así como las necesidades y oportunidades de entretenimiento que ellos perciben hoy en día para sus clientes.

Durante estas entrevistas, se pudo obtener información muy valiosa acerca del comportamiento positivo del sector hotelero en Medellín, la aparición de una gran cantidad de “hoteles boutique”, las acciones conjuntas que se están llevando a cabo para incrementar el servicio y la auditoría en la calidad. También se obtuvo información acerca de una actividad periódica que está ofreciendo la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO) a los huéspedes de los hoteles, a través de la cual pueden asistir a un show de bailes folklóricos colombianos en la sede del Ballet Folclórico de Antioquia. Esta actividad la están haciendo una vez al mes y busca prolongar la estadía de las personas en el hotel por una noche adicional.

Cuando se les planteó el concepto de COLOMBIA EN UNA NOCHE, ambos coincidieron en que es una idea muy buena para dinamizar el sector cultural y hotelero en la ciudad, y a la vez es una muy buena opción para las personas que visitan la ciudad, tanto por motivos de turismo como negocios o trabajo, ya que pueden tener una experiencia diferente durante su estadía en la ciudad. Ambos vieron viable la estructuración de alianzas con el sector hotelero para promover el proyecto, toda vez que a ellos también los beneficia.

#### **4.1.3 Entrevistas con empresas que reciben extranjeros**

Estas entrevistas se realizaron para obtener información acerca de las necesidades que tienen estas empresas para atender adecuadamente a sus visitantes, bien sea proveedores, clientes, consultores, participantes en congresos, entre otros.

Se entrevistaron 3 empleados de tres empresas, quienes coincidieron en la necesidad constante que tienen para atender a sus visitantes en las noches cuando terminan la jornada laboral. Ellos manifestaron que la mayoría de las veces suelen salir a cenar y les dan una vuelta rápida por la zona rosa de Medellín, ya que en la noche no hay nada más para hacer. Incluso muchas veces se vuelve un encarte para las empresas tener que atender a estos visitantes, ya que no conocen sus gustos gastronómicos y de entretenimiento. Estas personas manifestaron que constantemente están recibiendo visitantes del exterior y de otras partes de Colombia, algunos de los cuales vienen frecuentemente.

Cuando se les contó acerca del proyecto de COLOMBIA EN UNA NOCHE, opinaron que sería una muy buena opción que les permite atender muy bien a sus visitantes, cumpliendo con el objetivo de darles una buena cena y un espectáculo colombiano que recordarán siempre.

Con estas entrevistas se validó la gran oportunidad que tiene COLOMBIA EN UNA NOCHE para llegarle a estos clientes corporativos.

#### **4.2 Modelo de negocio de COLOMBIA EN UNA NOCHE**

El modelo de negocio de COLOMBIA EN UNA NOCHE describe claramente la forma como esta crea, entrega y captura valor. Este se puede catalogar como “la receta del negocio”. Dicho modelo está basado en la metodología propuesta por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en su libro *Business Model Generation-Canvas*. De esta manera se pueden analizar cada uno de los factores primordiales del negocio y la forma como estos se interrelacionan.

Gráfico 18. Lienzo Modelo de Negocio

(Fuente: OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR, Yves. Business Model Generation)



A continuación se describen cada uno de los factores del modelo de negocio de COLOMBIA EN UNA NOCHE:

#### 4.2.1 Tamaño del mercado potencial y segmentos de clientes

Como se ha venido mencionando, COLOMBIA EN UNA NOCHE es una empresa generadora de experiencias culturales dirigida principalmente a visitantes y turistas extranjeros que llegan a la ciudad Medellín con diferentes propósitos: vacaciones, negocios o motivos

profesionales en general. En este sentido, el mercado potencial serán todas aquellas personas que día a día están ingresando a la ciudad, especialmente vía aérea.

Como se pudo ver en el primer punto del presente trabajo, la industria del turismo en Colombia está creciendo año tras año debido a diferentes factores ya descritos anteriormente. Específicamente a Medellín entraron, en 2012, 159.314 extranjeros no residentes en Colombia. Esto significa que están llegando en promedio 436 personas diariamente, provenientes de diferentes países, las cuales se quedan en la ciudad normalmente 3 días (2 noches). La mayoría de ellos llegan para pasar vacaciones en busca de conocer la ciudad y sus alrededores, trabajar durante estos días con una empresa o asistir a un congreso; normalmente no cuentan con familiares cercanos en la ciudad donde se puedan quedar y, por esta razón, les toca recurrir a alojarse en hoteles.

Según las encuestas realizadas, todos estos visitantes son usuarios potenciales de COLOMBIA EN UNA NOCHE, ya que normalmente quieren aprovechar su viaje para conocer un poco más de Medellín y Colombia, su historia, cultura y costumbres. Hay que tener en cuenta que el 15% de ellos son visitantes frecuentes de la ciudad y ya tienen un mayor conocimiento de la misma; por lo tanto, tienen otros deseos de actividades, tales como salir a un bar o discoteca.

En consecuencia, se puede concluir preliminarmente que el mercado potencial de visitantes extranjeros que les interesaría ir a COLOMBIA EN UNA NOCHE puede estar rondando las 370 personas diarias. Se debe tener en cuenta que la mayoría de las veces, estas

personas prefieren realizar estas actividades extras en compañía de alguien más, entonces este número se podría aumentar a 500 personas.

A pesar de que el proyecto estará muy enfocado al segmento de mercado de los visitantes extranjeros, se debe anotar que también viajeros provenientes de otras partes de Colombia y así mismo habitantes de Medellín y el Área Metropolitana pueden estar muy interesados en vivir esta experiencia cultural, ya que muchos de ellos no conocen las costumbres, la cultura, la gastronomía y demás características propias de cada región del País, y adicionalmente están buscando hacer algo diferente que les genere emoción. Estas serían unas personas adicionales que pueden asistir a COLOMBIA EN UNA NOCHE, aunque su número es difícil de presupuestar.

La población potencial de usuarios de COLOMBIA EN UNA NOCHE es la descrita en el punto anterior. No obstante, algunas de estas personas no son los clientes, ya que no son quienes directamente compran su tiquete para vivir la experiencia. A continuación se definen los tipos de clientes con los que va a contar el negocio:

- Clientes corporativos: empresas o entidades que reciban la visita de socios, clientes, proveedores o asesores provenientes del exterior. En este caso, los clientes serían directamente estas empresas o entidades, que buscan brindarle a su visitante una alternativa diferente de entretenimiento extra-laboral, con el fin de darle una buena atención que les permita compartir con ellos en otro ambiente, ganar confianza y afianzar sus relaciones corporativas. Sin duda estos factores les darán beneficios futuros

a estas empresas. Así mismo, las empresas pueden comprar entradas a COLOMBIA EN UNA NOCHE para dárselas a sus clientes VIP, proveedores, socios, empleados, etc.

- Clientes finales: personas que compran directamente su tiquete para asistir a COLOMBIA EN UNA NOCHE a través de los diferentes canales de comercialización, los cuales serán descritos más adelante.
- Clientes masivos: organizadores de ferias, congresos y simposios, quienes buscan realizar actividades diferentes para complementar la agenda académica del evento principal. En este caso, son los organizadores de estos eventos quienes realizan la compra de un paquete de entradas a COLOMBIA EN UNA NOCHE.
- Hoteles: los hoteles siempre están ávidos de darle valores agregados a sus huéspedes. Por esta razón, estos pueden comprar entradas a COLOMBIA EN UNA NOCHE para entregarlas en paquete a sus clientes junto con el alojamiento.

#### **4.2.2 Descripción del producto y la propuesta de valor**

COLOMBIA EN UNA NOCHE es una experiencia cultural impactante y emocionante, que lleva al visitante por un recorrido vivencial de dos horas por todas las regiones de Colombia, conociendo sus paisajes, cultura, habitantes, música, bailes folklóricos y degustación de platos típicos; todo lo anterior en un ambiente festivo y seguro, lleno de personajes alegres y amables que le dejarán al visitante un recuerdo inolvidable de Colombia y lo motivarán a volver, a invitar a sus conocidos y a hablar bien del país en el exterior.

Cada experiencia es una nueva experiencia: El propósito es innovar semestralmente el producto, introduciendo nuevos shows y cambios que promuevan la demanda constante, incluso para motivar una nueva visita de las personas que ya habían asistido a otro espectáculo en el pasado.

#### **4.2.3 Canales de comercialización**

Las experiencias de COLOMBIA EN UNA NOCHE podrán ser adquiridas inicialmente a través de los siguientes canales de venta:

- Visitas corporativas – canal directo
- Página web – canal directo
- Call center – canal directo
- Taquilla en el lugar del show – canal directo
- Hoteles aliados – canal indirecto

#### **4.2.4 Relación con los clientes**

COLOMBIA EN UNA NOCHE tendrá los siguientes tipos de relaciones con los diferentes tipos de clientes:

- Clientes corporativos, hoteles y organizadores de ferias, congresos y simposios: tendrán una persona que los atiende de manera personalizada. Inicialmente será el Gerente de Ventas de la empresa.

- Clientes finales: tendrán la opción de recibir asistencia directa brindada por una funcionaria de la empresa a través del Call Center. También podrán tener autoservicio en las taquillas del lugar del show o servicio automatizado a través de la página web.
- Se buscará que la relación con los usuarios finales sea constante a través de la página web y las redes sociales, de manera que ellos se estén enterando constantemente de nuevos shows, escriban sus comentarios y recomienden la experiencia.

#### **4.2.5 Flujo de ingresos**

Los ingresos de COLOMBIA EN UNA NOCHE provendrán en su mayor proporción de la venta de experiencias a los clientes especificados en el punto 4.1.1. y a través de los canales expuestos en el punto 4.1.3. Inicialmente se tiene planificado realizar un show semanal. Adicionalmente, se tendrán ingresos adicionales por la venta de CDs de música, videos, suvenires, alimentos, dulces y bebidas tradicionales de Colombia antes, durante y después del show.

El detalle del flujo de ingresos se expone más adelante en el punto 4.4.

#### **4.2.6 Recursos claves**

Los recursos claves de COLOMBIA EN UNA NOCHE son los siguientes:

- Personal de mercadeo y ventas
- Personal de atención al cliente vía telefónica

- Página web

#### **4.2.7 Actividades claves**

Las actividades claves de COLOMBIA EN UNA NOCHE son las siguientes:

- Visitas constantes y atención personalizada a clientes corporativos, hoteles y organizadores de ferias, congresos y simposios.
- Estrategias de mercadeo: en vista de que el capital inicial es limitado, se invertirán unos recursos en mercadeo digital con generación de contenido que sea interesante para las personas que visitan el sitio web o las redes sociales (videos, testimonios y comentarios). Con esto se busca mostrar las experiencias de una manera innovadora que genere propagación viral a través de voz a voz físico y virtual.

Adicionalmente, se imprimirán folletos promocionales para entregarle a los clientes corporativos y pendones para instalarlos en los hoteles aliados.

A futuro se podrá pensar en pautar en las revistas de los aviones que cubren rutas internacionales y otros medios.

- Estrategia de relacionamiento con los usuarios finales a través de la página web y las redes sociales.
- Innovación semestral de las experiencias.
- Revisión constante in situ de la calidad de las experiencias y la satisfacción de los usuarios finales.

- Servicio al cliente destacado y logística impecable en la venta de la experiencia, transporte (cuando aplique), calidad del show, atención durante el show, y calidad de la comida.

#### **4.2.8 Aliados claves**

Los aliados claves de COLOMBIA EN UNA NOCHE son los siguientes:

- Empresas prestadoras de shows y espectáculos culturales. Para el primer año serán el Ballet Folklórico de Antioquia, el Ballet Nacional El Firulete y la Corporación Guateque.
- Servicios gastronómicos: inicialmente la comida será subcontratada con chefs especializados en gastronomía colombiana, de manera que se garantice la calidad.
- Empresas de transporte: se contratarán empresas de transporte de acuerdo con la necesidad de transporte de personas el día de la experiencia, especialmente para aquellas que están hospedadas en hoteles.
- Hoteles: serán aliados estratégicos como canal de mercadeo y ventas, y a la vez serán clientes, tal como se expuso en el punto 4.1.1.
- Organizadores de ferias, congresos y simposios: serán aliados para difusión publicitaria de la empresa y a la vez como clientes.

#### **4.2.9 Estructura de costos**

Como se ha podido ver, en vista de que se trata de una empresa nueva, inicialmente se buscará externalizar algunos de los procesos, tales como los shows, la comida y el transporte.

Aunque esto puede salir un poco más costoso, se hará de esta forma con el fin de garantizar la calidad en estas actividades claves, entregándoselas a especialistas y profesionales en cada uno de los temas. No obstante, se hará un control riguroso y evaluación continua de estos proveedores. Adicionalmente, esta tercerización permite disminuir el impacto de las barreras de salida en caso de que haya que implementar cambios, que para el caso de proyectos nuevos es bastante conveniente.

Se contará inicialmente con dos personas fijas: un Gerente de Ventas y Mercadeo, y una Secretaria-Recepcionista. La parte administrativa y financiera será manejada en un principio por el gestor y dueño del proyecto.

Otros gastos de ventas mensuales serán:

- Arrendamiento de la oficina y servicios públicos: gastos fijos
- Publicidad según el plan establecido: gasto variable
- Comisiones por transacciones digitales: gasto variable

### **4.3 Análisis de la competencia**

COLOMBIA EN UNA NOCHE es una alternativa de entretenimiento que brinda experiencias culturales diferenciadas y con alto valor agregado.

Para el segmento de mercado de los visitantes extranjeros, actualmente en Medellín existen diversas opciones de entretenimiento, la mayoría de las cuales son tradicionales y otras que brindan alternativas innovadoras para los turistas.

En este sentido, la competencia de COLOMBIA EN UNA NOCHE está constituida por las diferentes opciones de entretenimiento que tienen estas personas en la noche.

La competencia más directa que tiene COLOMBIA EN UNA NOCHE actualmente es la empresa Seditrans y su servicio de Turibus nocturno “Tour Medellín de noche”, a través del cual los turistas pueden hacer un recorrido nocturno para vivir lo mejor de la tradición y gastronomía antioqueña con la magia y color de los bailes típicos colombianos. Este servicio está disponible según la programación que emite periódicamente la empresa, pero no es constante. El costo es de COP 80.000 o USD 47 e incluye transporte ida y regreso desde el Parque del Poblado, guía acompañante, show con el Ballet Nacional El Firulete, refrigerio, visita a una fonda y seguro de viaje.<sup>17</sup>

Aparte de esta, hay otras opciones que no son similares a COLOMBIA EN UNA NOCHE desde el punto de vista de su concepto y experiencia, pero que finalmente compiten con la empresa por cautivar el tiempo nocturno de los visitantes extranjeros:

- Salidas convencionales a cenar en restaurantes.
- Pequeño tour nocturno por algunos sitios de la ciudad o centros comerciales, solos o en compañía de anfitriones corporativos, amigos o familia, en caso de que los tengan.

---

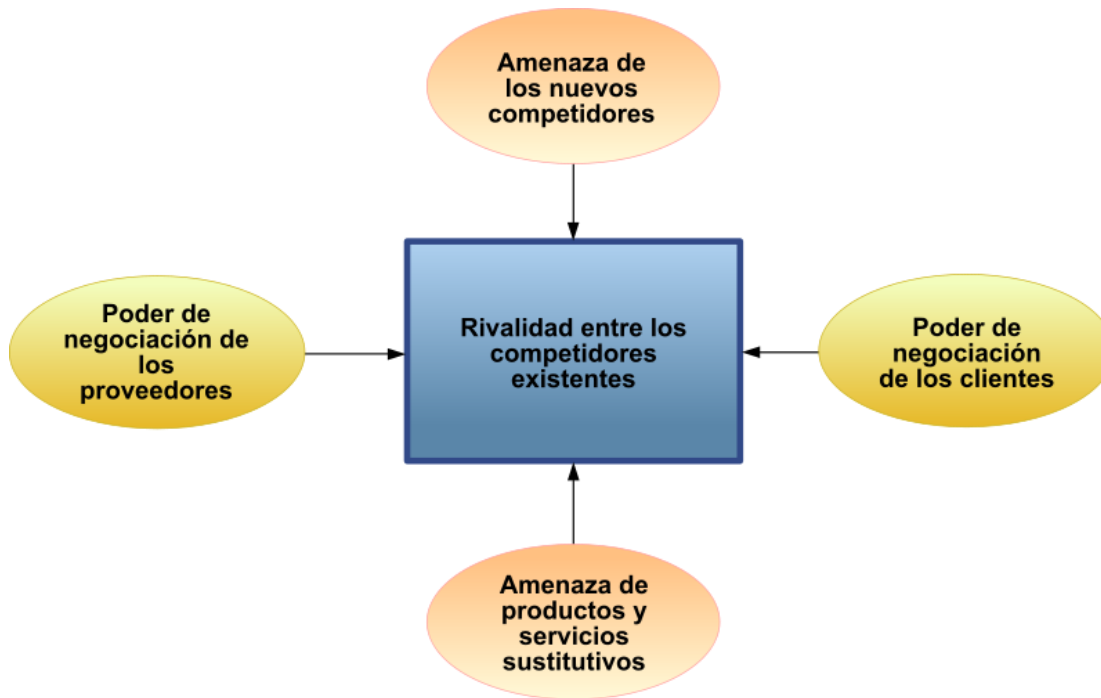
<sup>17</sup> Extractado de <http://www.turibuscolombia.com/servicios/tours-en-medellin/tour-medellin-de-noche>, consulta el 1 de septiembre de 2013.

- Salida a bares o discotecas.
- Asistir a conciertos de música, obras de teatro y otros espectáculos culturales.
- Quedarse en el hotel pasando un rato en el restaurante o en el bar.

#### **4.3.1 Análisis del modelo de las 5 fuerzas del mercado para COLOMBIA EN UNA NOCHE**

El modelo de las 5 fuerzas de mercado, propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, permite reflexionar acerca de las variables que determinan la rivalidad entre los competidores existentes en determinada industria o segmento de esta y revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector, brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella y en la rentabilidad en el largo plazo. La idea es tener un esquema claro mediante el cual las compañías puedan evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial y ello les sirva como insumo para la toma de decisiones. Para Porter, los clientes, proveedores, sustitutos y posibles entrantes son competidores en una cantidad que depende de las condiciones específicas de cada industria. La competencia en este sentido más amplio puede ser denominada “rivalidad extendida”. La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. La estructura del sector es el resultado de un conjunto de características económicas y técnicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva.

Gráfico 19. Representación gráfica del modelo de las 5 fuerzas de Porter  
(Fuente: PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*)



A continuación se expone el diagnóstico y análisis actual de las 5 fuerzas del mercado para la industria donde pretende participar COLOMBIA EN UNA NOCHE.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

Para el caso de COLOMBIA EN UNA NOCHE y su competencia directa, ciertos productos y servicios deben ser tercerizados, ya que son muy especializados, con alto grado de *know how* y complejidad. En este sentido, saldría costoso y dispendioso tenerlos directamente. Estos proveedores juegan un papel fundamental, ya que son productos y servicios que hacen parte activa del paquete ofrecido a los clientes. Por ejemplo, los proveedores de shows

culturales y los que prestan el servicio de la comida, son quienes directamente están interactuando con los clientes en un momento determinado. En este caso, estos proveedores tienen un alto poder de negociación en términos de precio, disponibilidad y condiciones comerciales en general, ya que ellos son conscientes de lo que tienen, lo que ofrecen y pueden identificar fácilmente lo importantes que son dentro del modelo de negocio de la empresa. Además, como el producto es innovador y actualmente estas empresas no lo tienen como generador de ingresos, el escepticismo, la indiferencia y la expectativa pueden jugar en contra durante la negociación.

Para el caso de COLOMBIA EN UNA NOCHE, inicialmente se deberán negociar con estos proveedores unas tarifas y plazos de pago que sean atractivos para ellos y a la vez viables para una adecuada salud financiera de la empresa. El poder de estos proveedores se podrá contrarrestar y disminuir paulatinamente con el paso del tiempo, a medida que la empresa se vaya volviendo importante para ellos, al generarles unos ingresos importantes. En un principio es fundamental llegar a la mejor negociación con estos proveedores, generando confianza, expectativas realistas, mostrándoles el negocio a largo plazo y obteniendo precios por volumen.

Para el caso de los proveedores de medios de pago, tales como entidades financieras y servicios de pago electrónico vía internet, normalmente el costo es alto para compañías jóvenes o nuevas, entonces también se debe buscar una buena negociación inicial para lograr que las comisiones cobradas y el costo de las transacciones sea el más bajo posible. Esto se podrá alcanzar vendiéndoles la idea de que COLOMBIA EN UNA NOCHE promoverá el

turismo y esto les traerá ingresos indirectos adicionales provenientes de otros gastos que realicen los visitantes. También se le hablará a estas entidades financieras acerca de los objetivos sociales y culturales que tiene la empresa.

Hay otros proveedores que son más genéricos, con los cuales hay una negociación más blanda, debido a que hay gran cantidad de opciones en el mercado. Un ejemplo de estos son las empresas de transporte y las empresas de servicios web.

En general, el modelo de negocio de COLOMBIA EN UNA NOCHE presenta la posibilidad de cambiar de proveedores a un costo económico bajo, pero se deben tener varias alternativas de manera que, en caso de ser necesario, se pueda hacer un cambio rápido que no genere traumas en términos de la calidad de las experiencias.

- **Poder de negociación de los clientes:**

Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. Estos tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar reducciones de precios.

En vista de que COLOMBIA EN UNA NOCHE es una alternativa de entretenimiento innovadora, con alto nivel de diferenciación y actualmente con poca competencia directa, los

clientes de los diferentes nichos de mercado no son muy agresivos ni generan fuertes presiones en torno a los precios. La calidad e innovación de la experiencia sumados a las condiciones actuales del sector, causan que los clientes sean poco sensibles a los precios.

No obstante, la innovación constante, el contacto con los clientes para recibir su retroalimentación y un servicio impecable serán determinantes para mantener esta posición en el mercado, en la mente y en el corazón de los clientes.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

Es claro que los nuevos competidores entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y el capital de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancarse en capacidades existentes y flujos de caja para poner en aprietos a la competencia y cambiar las condiciones del mercado. Los nuevos entrantes ponen límites a la rentabilidad potencial de un sector y su amenaza de ingreso depende en buena parte de las barreras de entrada que se tengan en un momento determinado.

El sector turístico, donde operará COLOMBIA EN UNA NOCHE, cuenta con diversos tipos de competidores enunciados en el punto 4.2. Los turistas extranjeros cuentan actualmente con muchas opciones de entretenimiento nocturno. Con la entrada de COLOMBIA EN UNA NOCHE, se generará una nueva alternativa para estas personas y esto causará que indudablemente muchas de estas empresas prestadoras de servicios turísticos existentes busquen ofrecer temas similares. Así mismo, podrán aparecer nuevas empresas en el sector

que busquen hacer lo propio. Esto causará un efecto positivo en el sector, ya que esta nueva opción de entretenimiento tomará fuerza con el paso del tiempo y ampliará la base de clientes en el mercado. Las barreras de entrada desde el punto de vista de requisitos de capital, restricciones por políticas gubernamentales y legales, son bajas.

En este sentido, la propuesta pionera de COLOMBIA EN UNA NOCHE deberá innovar constantemente desde el punto de vista del producto, canales de comercialización, proveedores diversificados, servicio al cliente, estrategias de mercadeo y posicionamiento, con el fin de diferenciarse al marcar la pauta en el sector. Así mismo, se buscará firmar acuerdos de exclusividad con los proveedores más críticos, tales como las empresas de shows culturales, con el fin de menguar, al menos durante un tiempo, la facilidad de ingreso de nuevos competidores.

También se debe tener en cuenta que a futuro algunos proveedores pueden buscar por sí mismos la integración hacia adelante o hacia atrás en la cadena, aprovechando sus ventajas competitivas actuales y potenciales. Por ejemplo, los proveedores de shows culturales pueden decidir terminar el contrato de exclusividad con COLOMBIA EN UNA NOCHE y montar el modelo de negocio completo.

- **Amenaza de productos y servicios sustitutos:**

Un producto sustituto es aquel que cumple una función igual o similar que el producto de un sector mediante formas distintas. Los sustitutos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector.

Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector puede sufrir. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el mercadeo, o cualquier otro medio, podrá verse afectada en términos de rentabilidad y potencial de crecimiento.

Para el caso de servicios sustitutos para COLOMBIA EN UNA NOCHE, cada vez salen al mercado nuevas opciones de entretenimiento nocturno para visitantes extranjeros. Las principales fueron enunciadas en el punto 4.2. Todas estas alternativas cumplen con la función de complementar el propósito principal de viaje de estas personas. No obstante, COLOMBIA EN UNA NOCHE no sólo busca generar entretenimiento corriente, sino agregarle valor a través de una experiencia emocionante, llena de contenido cultural, la cual se quedará en la memoria de los visitantes. Esta es una necesidad que posiblemente no sea manifestada de forma explícita por parte de estas personas actualmente, tal como se muestra en el resultado de las encuestas realizadas, pero es una gran oportunidad para que aparte de entretenerse, ellos puedan aprender de la cultura colombiana y llevarse un grato recuerdo del país. Adicionalmente, por ejemplo para los clientes corporativos, va a ser mucho más práctico y efectivo llevar a sus visitantes a una experiencia como esta.

Se debe tener en cuenta que si el visitante está buscando una alternativa de entretenimiento que incluya licor, fiesta hasta altas horas de la noche y mujeres (tal como lo buscan muchos),

los productos sustitutos pueden ser una mejor opción, ya que COLOMBIA EN UNA NOCHE ofrece un concepto de entretenimiento cultural muy diferente.

- **Rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.

COLOMBIA EN UNA NOCHE competirá con otras alternativas de entretenimiento nocturno, pero en ámbitos diferentes y con un producto innovador. Se espera que El Turibus nocturno, como competencia, en principio no reaccione aguerridamente tratando de imitar el modelo de negocio, ya que no es su razón de ser y le tocaría empezar a realizar actividades que desconoce. Es posible que a futuro logre hacer cosas parecidas, pero para ese entonces COLOMBIA EN UNA NOCHE estará posicionada y con una constante innovación en sus experiencias.

La competencia será por cautivar al visitante extranjero, el cual en la mayoría de los casos no tiene problemas en pagar un determinado valor por una buena experiencia. Por este motivo, se puede inferir que no se producirán guerras de precios (al menos en un principio), ya que se trata de un mercado de valor agregado y de innovación.

#### **4.3.2 Matriz DOFA de COLOMBIA EN UNA NOCHE**

Una vez analizadas las fuerzas del mercado, la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) es una herramienta estratégica que va a permitir realizar el análisis de la situación de la empresa de cara a enfrentar dichas condiciones de mercado. El principal objetivo de aplicarla es ofrecer un claro diagnóstico de estos factores para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas de cara al futuro de la organización, permitiendo evidenciar la posición relativa de la empresa para enfrentar la dinámica del mercado. En esta matriz se exponen el análisis interno (fortalezas y debilidades) y el análisis externo (oportunidades y amenazas).

A pesar de que COLOMBIA EN UNA NOCHE no ha iniciado operaciones, se plantea la siguiente matriz DOFA proyectada, de manera que se pueda identificar desde un principio el panorama estratégico en este sentido.

Tabla 3. Matriz DOFA COLOMBIA EN UNA NOCHE

(Fuente: elaboración propia)

		ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
POSITIVOS	<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de negocio innovador</li> <li>- Canales de comercialización</li> <li>- Bajas barreras de salida o cambio</li> <li>- Estructura liviana de costos y gastos</li> <li>- Atención personalizada a clientes corporativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca competencia directa</li> <li>- Aumento continuo de la cantidad de turistas</li> <li>- Alta posibilidad de mercadeo viral (voz a voz) efectivo</li> <li>- Diversificación de shows</li> <li>- Expansión futura a otras ciudades de Colombia</li> </ul>
	<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital de trabajo limitado</li> <li>- Conocimiento básico del sector</li> <li>- Bajo poder de negociación con proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los aliados se pueden volver competencia</li> <li>- Aparición de nueva competencia directa</li> <li>- Puede empeorar la situación de seguridad en Colombia y puede bajar la confianza, causando caída en la economía, disminución de inversión extranjera y disminución de turistas</li> </ul>
NEGATIVOS			<b>AMENAZAS</b>

#### 4.4 Análisis de la inversión inicial

Para que el proyecto pueda arrancar adecuadamente, se debe considerar la inversión en capital de trabajo, activos fijos e infraestructura necesarios para operar. Esta inversión se realizará inicialmente a partir de capital propio, resultado del ahorro de varios años con este propósito. Se planificó de esta forma, debido a que acudir a financiación externa por parte de entidades financieras, socios inversionistas o préstamos de amigos y/o familiares, pudiera ser

contraproducente para que el negocio pueda mantenerse a flote en un principio. También se busca que la empresa no tenga más socios, al menos al comienzo. Posiblemente en un futuro, cuando se requiera capital adicional para financiar proyectos de crecimiento, se buscará la mejor manera de obtener estos fondos.

Adicionalmente, el hecho de que el capital invertido sea propio, motiva y promueve la austeridad, la creatividad y la asignación inteligente y razonable de los recursos.

A continuación, se definen los dos principales rubros de inversión:

#### **4.4.1 Inversión en activos fijos y gastos pre-operativos**

Estos son los rubros que corresponden a tangibles e intangibles necesarios para la operación inicial del negocio:

##### **4.4.1.1 Activos fijos**

- Mobiliario
- Impresora y fax
- Utensilios de cocina

#### **4.4.1.2 Activos fijos**

- Emisión de la licencia para prestar servicios turísticos en el Registro Único Empresarial y Social (RUES)
- Registro de la empresa en la Cámara de Comercio de Medellín y en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)
- Diseño de imagen de la empresa, logo, página web y piezas publicitarias iniciales
- Estudios de mercado (clientes y competencia)

#### **4.4.2 Inversión inicial en capital de trabajo**

Si bien se espera que el negocio empiece a generar ingresos desde un principio, se debe tener en caja el dinero suficiente en caso de que el flujo de caja inicial no alcance para poder cubrir los principales egresos, toda vez que la demanda real se validará cuando la empresa salga a operar en el mercado real. Para el caso, inicialmente se inyectarán \$30.000.000 como capital de trabajo para que el negocio pueda operar durante los primeros 2 meses, aun en situación de pérdida.

Los principales rubros que se deberán cubrir con el capital de trabajo son:

- Pagos a proveedores: estos gastos incluyen los servicios de shows, alimentación, transporte, servicios públicos, arrendamiento de oficina, honorarios, gastos legales, entre otros.
- Pagos a empleados: estos incluyen los salarios de los empleados vinculados a la empresa, incluyendo la seguridad social.

- Pagos de impuestos: incluyen, industria y comercio, impuesto de renta, Impuesto al Valor Agregado (IVA) e impuesto sobre la renta para la equidad (CREE).

#### **4.5 Proyección de ingresos, costos, gastos, impuestos y utilidades**

Como se mostró en el punto 4.1.5., los ingresos de COLOMBIA EN UNA NOCHE provendrán en un 95% de la venta de experiencias a los diferentes segmentos de clientes. Adicional a esto, se proyecta recibir otros ingresos vía venta de productos asociados a las experiencias que representarán aproximadamente el 5% de los ingresos.

##### **4.5.1 Costeo del producto**

Para calcular el costo unitario de cada experiencia, se tuvieron en cuenta los costos fijos y variables que impactan directamente el producto.

- Costos fijos: valor del show, mano de obra directa (preparación de comida con cocineras propias).
- Costos variables: insumos para la comida, transportes y suvenir.

Bajo estos parámetros, el costo unitario por experiencia proyectado es \$66.500. El detalle de este cálculo se puede ver en el Anexo 2.

#### 4.5.2 Asignación del precio de la experiencia cultural

Para efectos de una asignación del precio de la experiencia cultural, que permita maximizar los ingresos, se tuvieron en cuenta los siguientes factores y variables:

- Costo del producto: aunque es claro que hoy en día el precio de un producto o servicio no debe ser calculado y asignado con base en su costo, ya que las condiciones del mercado son el factor preponderante en la decisión, es importante tener en cuenta el costo como referente para evitar o al menos tener consciencia de eventuales pérdidas.
- Precios de la competencia: también se analizaron los precios de las diferentes opciones que tiene la competencia directa e indirecta. El Turibus nocturno “Tour Medellín de noche” tiene un precio de \$80.000. Por otro lado, una salida a cenar con un visitante extranjero a un buen restaurante puede valer \$70.000 por persona. Otras opciones de entretenimiento nocturno, tales como conciertos u obras de teatro, pueden estar rondando \$50.000. Una salida a un bar o discoteca cuesta entre \$70.000 y \$150.000 por persona.
- Innovación, estatus y valor agregado de la experiencia cultural: COLOMBIA EN UNA NOCHE es una experiencia cultural de alta calidad que entrega una propuesta de valor integral que da la posibilidad de conocer el país a través de un impactante show musical y bailes folklóricos colombianos, degustaciones de gastronomía gourmet típica colombiana, transporte opcional y una serie de sorpresas durante la noche que generarán emociones inolvidables en los asistentes. Esta combinación de factores con innovación constante y

única en la ciudad, le dan la posibilidad a COLOMBIA EN UNA NOCHE de tener un precio justo y atractivo para lo que van a recibir los visitantes.

- Perfil de los clientes: teniendo en cuenta los segmentos de clientes a los que está enfocada COLOMBIA EN UNA NOCHE y la propuesta de valor innovadora e impactante que se está entregando, se concluye que los perfiles de los clientes no son muy sensibles a los precios. Esto permite que se pueda establecer un precio similar al de experiencias parecidas a nivel internacional, hecho que fue validado a través de las encuestas a los clientes potenciales.
- Proyección de ingresos, costos y gastos: la viabilidad financiera del precio asignado fue validado en cálculo del estado de resultados proyectado.

Con base en los anteriores factores y variables, se definió un precio de \$140.000 (IVA incluido) para COLOMBIA EN UNA NOCHE. Teniendo en cuenta este precio y el costo unitario, el margen bruto del producto es de 45%.

#### **4.5.3 Presupuesto de ventas**

Para los primeros doce meses de operación, se ofrecerá una experiencia por semana y se espera tener 65 personas por cada experiencia, teniendo en cuenta que el lugar donde se hace el show tiene una restricción de espacio que permite tener máximo 100 personas. Esto implica unos ingresos proyectados mensuales de \$31.379.310 sin incluir el IVA. En el Anexo 3 se puede ver

el detalle de las ventas en el primer año y la proyección para los cuatro años siguientes, teniendo en cuenta que el producto va a estar en su fase de lanzamiento, entonces se proyecta un crecimiento del 20% anual en las ventas. Estas proyecciones son conservadoras, pero realistas para los primeros años del negocio, durante los cuales se buscará estabilizar la operación y fortalecer la parte comercial, con el fin de optimizar las utilidades, manteniendo un flujo de caja adecuado para poder seguir operando y eventualmente tener excedentes para inversiones necesarias.

#### **4.5.4 Presupuesto de gastos**

El proyecto tiene unos gastos asociados principalmente con la actividad administrativa, mercado y ventas, los cuales son básicos y necesarios para la operación del negocio. Se procederá con la mayor austeridad posible, buscando siempre optimizar los gastos y negociando tarifas por volumen, pero que no impliquen compromisos contractuales de largo plazo que pongan en riesgo la estabilidad financiera de la empresa.

Los principales rubros de gastos son los siguientes:

- Salarios del Gerente de Mercadeo y Ventas, y de la Secretaría Recepcionista: estas personas son claves para la empresa. Por esta razón se vincularán tiempo completo, a término fijo durante los primeros 3 años y con todas las prestaciones sociales que por ley tienen derecho.
- Arrendamiento de oficina
- Honorarios del contador externo

- Servicios públicos
- Publicidad y actividades de promoción
- Gastos de Representación
- Transportes
- Papelería, cafetería y aseo

El detalle de estos gastos se puede observar en la Anexo 3.

#### **4.5.5 Cálculo del punto de equilibrio**

Teniendo en cuenta el precio, costos y gastos, se calculó el punto de equilibrio en 242 experiencias vendidas por mes. En este punto la empresa no genera utilidad operativa, pero tampoco está generando pérdida.

#### **4.5.6 Impuestos**

Para efectos tributarios, al ser una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), esta se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas; es decir, son contribuyentes declarantes del régimen ordinario del impuesto sobre la renta y sus complementarios. En el impuesto al Valor Agregado (IVA) serán responsables (sujetos pasivos jurídicos) siempre que realicen el hecho generador consagrado en el artículo 420 del Estatuto Tributario. Son contribuyentes del impuesto de industria y comercio cuando realicen actividades industriales,

comerciales o de servicios que no estén excluidas o exentas. Así mismo, se deberá aplicar la auto-retención a título de Impuesto Sobre la Renta para la Equidad (CREE).<sup>18</sup>

Para el presente estudio de factibilidad de COLOMBIA EN UNA NOCHE, se hará un estimado de estos impuestos.

#### **4.5.7 Proyección de utilidades**

Realizando la proyección completa del estado de resultados, relacionando los ingresos, descontando los costos, los gastos y los impuestos, se obtiene una utilidad neta proyectada de \$14.284.215 para el primer año, que implica un margen neto del 4%. El margen EBITDA proyectado es del 6%. Estos resultados proyectados son aceptables para los primeros años de operación del negocio. El detalle del estado de resultados se puede ver en el Anexo 3.

#### **4.6 Presupuesto y análisis de flujo de caja**

El presupuesto del flujo de caja es una forma ideal de planificar y controlar las entradas y salidas de efectivo, evaluar las necesidades del mismo y hacer uso provechoso de los excedentes. Un objetivo básico es planificar la posición de liquidez de la compañía como un elemento para determinar las futuras necesidades de obtención de préstamos y las oportunidades de inversión.

---

<sup>18</sup> Extractado de la página web <http://www.gerencie.com/aspectos-tributarios-de-la-sociedad-por-acciones-simplificada-s-a-s.html>, consulta el 5 de septiembre de 2013.

Al planificar flujos de entradas y salidas de efectivo, se determinan las posiciones inicial y final de caja para cada período analizado. Este presupuesto se relaciona directamente con otros planes, tales como el de ventas, cuentas por cobrar, gastos y desembolsos de capital. De esta forma se pueden coordinar el capital de trabajo, los ingresos por ventas, los pagos a proveedores, los pasivos, las responsabilidades financieras y las inversiones.<sup>19</sup>

Con estos flujos de caja presupuestados se puede realizar la evaluación y viabilidad del proyecto a través de diferentes herramientas como el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

#### **4.6.1 Flujo de caja mensual para el primer año**

Con base en los presupuestos de inversión en capital inicial, ventas, costos, gastos e impuestos, se realiza el presupuesto de flujo de caja mensual para el primer año de operación. Se hace sólo para el corto plazo, ya que no tiene mucho sentido proyectar flujos de caja a más tiempo sin tener planificadas inversiones significativas en los primeros años. En el Anexo 4 se puede ver el detalle de este presupuesto de flujo de caja.

Las premisas de este presupuesto son las siguientes:

- Ventas de contado: 40% de las ventas totales
- Ventas a crédito 30 días: 60% de las ventas totales
- Pago a proveedores de los shows, comida, suvenires, publicidad, etc, a 30 días

---

<sup>19</sup> WELSCH, G.; HILTON, R.; GORDON, P. (2005). *Presupuestos, Planificación y Control*. Ciudad de México: Ed. Pearson Education. 6ta Edición.

- Pago de salarios, servicios públicos: vencidos cada 30 días

Como se puede ver en el presupuesto, el flujo de caja mensual es positivo y creciente bajo las proyecciones y premisas establecidas.

#### **4.6.2 Evaluación del proyecto a través de la Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La Tasa Interna de Retorno (TIR) se define, de manera operativa, como la tasa de descuento que hace que el Valor Presente Neto (VPN) del proyecto sea igual a cero. La TIR obtenida debe ser comparada con el costo de capital (WACC) y si está es mayor, entonces el proyecto es viable.

Para calcular la TIR, se evaluó el proyecto en un período inicial de 5 años, ya que está será la primera fase. En vista de que el presupuesto de flujo de caja es convencional (negativo en el primer período y positivo en los siguientes), se puede utilizar la TIR como herramienta para evaluar el proyecto.

Para el presente proyecto se obtuvo una TIR del 83%, el cual valida la factibilidad del proyecto. (Ver detalle en Anexo 5)

## CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el trabajo, basado en los objetivos propuestos, se llega a las siguientes conclusiones:

- A medida que Colombia ha ido recobrando la seguridad en sus regiones, la imagen del país ha ido mejorando paulatinamente, devolviendo la confianza a los inversionistas y turistas extranjeros. Poco a poco Colombia ha vuelto a figurar en el panorama mundial como un lugar atractivo para invertir, para conocer y para disfrutar. Un país lleno de gente amable, con hermosos paisajes y oportunidades por descubrir. Lo anterior ha motivado la llegada masiva de capital extranjero acompañado de visitantes de negocios, turistas que llegan a disfrutar del clima, los paisajes variados y exuberantes, la cultura y las diversas actividades que se pueden realizar. Así mismo, siguen llegando personas del exterior que encuentran en Colombia un lugar ideal para vivir y trabajar. La mayoría de estas personas, especialmente las que llegan por motivos de negocios y vacaciones, están ansiosas por vivir experiencias diferentes que las acerquen a la gente, los paisajes, el folklor, la gastronomía típica y en general la cultura colombiana. Específicamente, Medellín recibe el 10% de estos visitantes provenientes del exterior, siendo la tercera ciudad de más flujo de extranjeros, después de Bogotá y Cartagena. Todo lo anterior se constituye en un ambiente muy propicio para el propósito principal de COLOMBIA EN UNA NOCHE, como empresa que busca promover el turismo y la cultura colombiana, a través de experiencias memorables.

- Las encuestas efectuadas a los huéspedes de hoteles y las entrevistas hechas a gerentes de hoteles y representantes de empresas, dan cuenta de las necesidades que tienen los visitantes para realizar actividades diferentes y vivir experiencias que les permitan aprovechar su viaje de turismo o negocios para conocer un poco más de la ciudad y del país. En general, se pudo validar en buena medida la oportunidad para COLOMBIA EN UNA NOCHE en términos de negocio, promoción del turismo y difusión de la cultura e imagen de Colombia.
  
- El análisis del potencial de la empresa a nivel cualitativo arrojó resultados muy positivos, en buena medida gracias a que se trata de un producto innovador y diferenciador, con un modelo de negocio bien definido e integrado en todos los frentes. La competencia actual y potencial puede reaccionar rápidamente, entonces la innovación constante se vuelve el factor más relevante y ganador. Así mismo, se debe trabajar muy fuerte en brindar un servicio al cliente destacado, obteniendo retroalimentación directa y constante de los clientes, con el fin de mejorar la atención, el producto, la experiencia de los usuarios e identificar nuevas opciones de negocio.
  
- El presupuesto financiero de COLOMBIA EN UNA NOCHE presenta un reto grande, especialmente en alcanzar una demanda mínima de 60 personas por show, la cual permita alcanzar el punto de equilibrio. El negocio será llevado con mucha austeridad y recursividad en todos los gastos e inversiones, buscando alcanzar una alta eficiencia en el personal y los rubros de costos. Teniendo en cuenta que varios procesos serán tercerizados, los costos podrán ser más elevados comparados con los

que se tendría al manejar estos procesos internamente, pero se evita entrar en compromisos muy grandes, volviendo más flexible el negocio. En este sentido, los aliados estratégicos y el desarrollo de proveedores se vuelven muy importantes, y se buscará optimizar la relación con ellos tanto a nivel económico como de calidad.

- El flujo de caja proyectado presenta un balance positivo, siempre y cuando se alcancen los niveles de ventas esperados. El recaudo oportuno será también un factor fundamental para la buena salud financiera del negocio. Por esta razón, se buscará trabajar a crédito sólo con empresas que tengan buena reputación. El resto serán ventas de contado. Al calcular la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto en su primera fase (5 años), se obtiene un resultado muy bueno, superior a un costo de de capital (WACC) supuesto del 11%. Lo anterior ratifica la factibilidad económica de la propuesta.
  
- Evaluando el potencial del proyecto en el ámbito social y cultural, las expectativas son muy altas, ya que se espera generar una forma novedosa de turismo, la cual impacte fuertemente a los visitantes y los motive a volver y a hablar bien del país en el exterior. De la misma manera, las personas que visitan Medellín de otras partes de Colombia e incluso los locales tendrán la oportunidad realizar una actividad diferente llena de emoción y contenido cultural, motivando el conocimiento y el sentido de pertenencia por su país. El proyecto, junto con otras iniciativas culturales y sociales que se están llevando a cabo en la ciudad y que se proyecten a futuro, sin duda contribuirán a borrar el estigma actual que carga la ciudad por su turismo sexual.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

*Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (ACI)*. (s.f.). Recuperado el 12 de julio de 2013, de [www.acimedellin.org](http://www.acimedellin.org)

*Cultura E Medellín*. (s.f.). Recuperado el 11 de agosto de 2013, de <http://www.culturaemedellin.gov.co>

*Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. (s.f.). Recuperado el 20 de junio de 2013, de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

EHRHARDT, M., & BRIGHAM, E. (2006). *Finanzas Coporativas. Segunda Edición*. Ciudad de México: Ed. Cengage Learning.

*Fundación Viztaz y Alcaldía de Medellín*. (2013). Obtenido de Guía Turística de Medellín.

*Gerencie.com*. (s.f.). Recuperado el 5 de septiembre de 2013, de <http://www.gerencie.com/aspectos-tributarios-de-la-sociedad-por-acciones-simplificada-s-a-s.html>

GUPTA, S. (2003). *Marketing Research*. New Delhi: Excel Books.

*Medellin Cómo Vamos*. (s.f.). Recuperado el 11 de agosto de 2013, de <http://medellincomovamos.org/la-ciudad>

*Medellín Convention and Visitors Bureau*. (s.f.). Recuperado el 5 de junio de 2013, de [www.medellinconventionbureau.com](http://www.medellinconventionbureau.com)

Ministerio de Comercio, Cultura y Turismo de Colombia. (2012). *Informe Turismo Diciembre 2012*. Bogotá.

OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons.

PARASURAMAN, A., GREWAL, D., & KRISHNAN, R. (2007). *Marketing Research*. Boston (MA): Editorial Houghton Mifflin Co.

PORTER, M. E. (1985). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York (NY): The Free Press.

*SITUR*. (s.f.). Recuperado el 21 de agosto de 2013, de Sistema de Indicadores Turísticos de Antioquia: [www.situr.gov.co](http://www.situr.gov.co)

*Turibus Colombia.* (s.f.). Recuperado el 5 de septiembre de 2013, de <http://www.turibuscolombia.com/servicios/tours-en-medellin/tour-medellin-de-noche>

WELSCH, G., HILTON, R., & GORDON, P. (2005). *Presupuestos, Planificación y Control. Sexta Edición.* Ciudad de México: Pearson Education de México.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### PREGUNTAS REALIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO A HUÉSPEDES DE HOTELES

**Pregunta 1:** ¿En qué país reside?

Con esta pregunta se buscó identificar el país donde residen los visitantes encuestados, con el fin de encontrar los porcentajes de distribución y validar cuántos son colombianos y cuántos son extranjeros. Esto permitirá estimar, así mismo, los clientes potenciales de COLOMBIA EN UNA NOCHE por país de origen.

Respuestas obtenidas:

No. Huésped	Respuesta
Huésped 1	COLOMBIA
Huésped 2	ESTADOS UNIDOS
Huésped 3	ARGENTINA
Huésped 4	VENEZUELA
Huésped 5	COLOMBIA
Huésped 6	ESTADOS UNIDOS
Huésped 7	ECUADOR
Huésped 8	COLOMBIA
Huésped 9	CHILE
Huésped 10	COLOMBIA
Huésped 11	VENEZUELA
Huésped 12	COLOMBIA
Huésped 13	COLOMBIA
Huésped 14	ARGENTINA
Huésped 15	ESPAÑA
Huésped 16	ESTADOS UNIDOS
Huésped 17	COLOMBIA

Huésped 18	ESTADOS UNIDOS
Huésped 19	COSTA RICA
Huésped 20	VENEZUELA
Huésped 21	COLOMBIA
Huésped 22	COLOMBIA
Huésped 23	ECUADOR
Huésped 24	ARGENTINA
Huésped 25	ESTADOS UNIDOS
Huésped 26	GUATEMALA
Huésped 27	ECUADOR
Huésped 28	MEXICO
Huésped 29	ESTADOS UNIDOS
Huésped 30	ESPAÑA

**Pregunta 2:** ¿Cuántos días permanece en la ciudad?

Esta pregunta se realizó con el fin de inferir el número de días que permanecen en la ciudad las personas que se hospedan en los hoteles.

Respuestas obtenidas:

No. Huésped	Respuesta
Huésped 1	2 DIAS
Huésped 2	3 DIAS
Huésped 3	2 DIAS
Huésped 4	3 DIAS
Huésped 5	2 DIAS
Huésped 6	2 DIAS
Huésped 7	3 DIAS
Huésped 8	3 DIAS
Huésped 9	4 DIAS
Huésped 10	2 DIAS
Huésped 11	3 DIAS
Huésped 12	3 DIAS
Huésped 13	2 DIAS
Huésped 14	2 DIAS
Huésped 15	2 DIAS

Huésped 16	3 DIAS
Huésped 17	2 DIAS
Huésped 18	2 DIAS
Huésped 19	5 DIAS
Huésped 20	3 DIAS
Huésped 21	2 DIAS
Huésped 22	3 DIAS
Huésped 23	4 DIAS
Huésped 24	3 DIAS
Huésped 25	3 DIAS
Huésped 26	2 DIAS
Huésped 27	2 DIAS
Huésped 28	3 DIAS
Huésped 29	2 DIAS
Huésped 30	3 DIAS

**Pregunta 3:** ¿Cuál es el motivo principal de su visita?

El objetivo de esta pregunta es validar el motivo principal de viaje de las personas que se hospedan en los hoteles, con el fin de identificar la viabilidad de que estas puedan ser clientes potenciales de COLOMBIA EN UNA NOCHE.

Respuestas obtenidas:

No. Huésped	Respuesta
Huésped 1	Negocios
Huésped 2	Vacaciones
Huésped 3	Negocios
Huésped 4	Visita a familia
Huésped 5	Trabajo
Huésped 6	Vacaciones
Huésped 7	Trabajo
Huésped 8	Trabajo
Huésped 9	Negocios
Huésped 10	Trabajo
Huésped 11	Trabajo

Huésped 12	Negocios
Huésped 13	Trabajo
Huésped 14	Trabajo
Huésped 15	Vacaciones
Huésped 16	Visita a familia
Huésped 17	Trabajo
Huésped 18	Negocios
Huésped 19	Trabajo
Huésped 20	Trabajo
Huésped 21	Negocios
Huésped 22	Vacaciones
Huésped 23	Visita a familia
Huésped 24	Trabajo
Huésped 25	Negocios
Huésped 26	Visita a familia
Huésped 27	Trabajo
Huésped 28	Vacaciones
Huésped 29	Trabajo
Huésped 30	Trabajo

**Pregunta 4:** ¿Es usted un visitante frecuente de la ciudad? Si es así, ¿aproximadamente cada cuanto viene?

Con esta pregunta se buscó indagar la frecuencia de visita de las personas a Medellín. Se debe tener en cuenta que las personas que visitan la ciudad periódicamente, probablemente serán clientes de COLOMBIA EN UNA NOCHE una vez y luego podrán volver siempre y cuando haya otras experiencias diferentes e innovadoras.

Respuestas obtenidas:

No. Huésped	¿Frecuente?	¿Cada cuánto?
Huésped 1	NO	no es visitante frecuente
Huésped 2	NO	no es visitante frecuente
Huésped 3	SI	2 veces por año

Huésped 4	NO	no es visitante frecuente
Huésped 5	NO	no es visitante frecuente
Huésped 6	SI	cada mes
Huésped 7	NO	no es visitante frecuente
Huésped 8	NO	no es visitante frecuente
Huésped 9	NO	no es visitante frecuente
Huésped 10	NO	no es visitante frecuente
Huésped 11	SI	2 veces por año
Huésped 12	NO	no es visitante frecuente
Huésped 13	NO	no es visitante frecuente
Huésped 14	SI	cada mes
Huésped 15	NO	no es visitante frecuente
Huésped 16	NO	no es visitante frecuente
Huésped 17	SI	cada mes
Huésped 18	NO	no es visitante frecuente
Huésped 19	NO	no es visitante frecuente
Huésped 20	NO	no es visitante frecuente
Huésped 21	SI	cada tres meses
Huésped 22	NO	no es visitante frecuente
Huésped 23	NO	no es visitante frecuente
Huésped 24	NO	no es visitante frecuente
Huésped 25	SI	2 veces por año
Huésped 26	NO	no es visitante frecuente
Huésped 27	NO	no es visitante frecuente
Huésped 28	NO	no es visitante frecuente
Huésped 29	NO	no es visitante frecuente
Huésped 30	SI	cada dos meses

**Pregunta 5:** Cuando tiene tiempo libre en la noche, adicional a su propósito principal de viaje, ¿qué actividades suele realizar?

Con esta pregunta se busca indagar mediante pregunta abierta acerca de las actividades que actualmente realizan en la noche los visitantes que se hospedan en hoteles, aparte del propósito principal del viaje. Esto permite validar el potencial que tiene COLOMBIA EN UNA NOCHE

de captar el tiempo de estas personas. Se debe tener en cuenta que esto es lo que hoy en día ellos hacen y no necesariamente lo que les gustaría hacer.

Respuestas obtenidas:

<b>No. Huésped</b>	<b>Respuesta</b>
Huésped 1	Salir a cenar
Huésped 2	Salir a cenar
Huésped 3	Descansar
Huésped 4	Permanecer en el hotel
Huésped 5	Salir a conocer
Huésped 6	Permanecer en el hotel
Huésped 7	Descansar
Huésped 8	Salir a cenar
Huésped 9	Salir a cenar
Huésped 10	Permanecer en el hotel
Huésped 11	Descansar
Huésped 12	Salir de fiesta
Huésped 13	Salir a cenar
Huésped 14	Salir a cenar
Huésped 15	Salir a cenar
Huésped 16	Salir a conocer
Huésped 17	Permanecer en el hotel
Huésped 18	Salir a cenar
Huésped 19	Salir a conocer
Huésped 20	Descansar
Huésped 21	Permanecer en el hotel
Huésped 22	Descansar
Huésped 23	Salir a cenar
Huésped 24	Salir a conocer
Huésped 25	Salir a cenar
Huésped 26	Salir de fiesta
Huésped 27	Salir a cenar
Huésped 28	Descansar
Huésped 29	Salir a cenar
Huésped 30	Salir a conocer

**Pregunta 6:** Aparte de su propósito principal de viaje, qué tipo de actividad adicional le gustaría hacer durante los días que permanece en la ciudad?

Con esta pregunta se buscó averiguar con los huéspedes qué tipo de actividades les gustaría realizar aparte del motivo principal del viaje. Esto permite indagar un poco más acerca de la viabilidad de que estas personas vivan la experiencia de COLOMBIA EN UNA NOCHE. Para las respuestas se les dieron las siguientes 4 opciones a los encuestados:

- Conocer un poco más de Medellín y Colombia, su historia, cultura, gastronomía y costumbres
- Visitar lugares turísticos de la ciudad
- Salir en la noche a un bar o discoteca
- Salir en la noche a un restaurante de comida típica

Respuestas obtenidas:

No. Huésped	Respuesta
Huésped 1	Visitar lugares turísticos
Huésped 2	Conocer un poco más de Medellín y Colombia
Huésped 3	Visitar lugares turísticos
Huésped 4	Conocer un poco más de Medellín y Colombia
Huésped 5	Visitar lugares turísticos
Huésped 6	Salir a cenar a un restaurante de comida típica
Huésped 7	Conocer un poco más de Medellín y Colombia
Huésped 8	Salir a un bar o discoteca
Huésped 9	Visitar lugares turísticos
Huésped 10	Conocer un poco más de Medellín y Colombia
Huésped 11	Conocer un poco más de Medellín y Colombia
Huésped 12	Visitar lugares turísticos
Huésped 13	Conocer un poco más de Medellín y Colombia
Huésped 14	Conocer un poco más de Medellín y Colombia
Huésped 15	Salir a un bar o discoteca
Huésped 16	Visitar lugares turísticos
Huésped 17	Salir a cenar a un restaurante de comida típica

Huésped 18	Conocer un poco más de Medellín y Colombia
Huésped 19	Conocer un poco más de Medellín y Colombia
Huésped 20	Visitar lugares turísticos
Huésped 21	Visitar lugares turísticos
Huésped 22	Conocer un poco más de Medellín y Colombia
Huésped 23	Visitar lugares turísticos
Huésped 24	Salir a un bar o discoteca
Huésped 25	Salir a cenar a un restaurante de comida típica
Huésped 26	Salir a cenar a un restaurante de comida típica
Huésped 27	Conocer un poco más de Medellín y Colombia
Huésped 28	Salir a un bar o discoteca
Huésped 29	Salir a un bar o discoteca
Huésped 30	Conocer un poco más de Medellín y Colombia

**Pregunta 7:** ¿Usted realizaría esta actividad solo o en compañía de alguien?

Esta pregunta indaga acerca del deseo de los visitantes de ser acompañados para realizar otras actividades en la noche aparte de su motivo principal de viaje. Con esto se puede analizar la posibilidad de tener más clientes para COLOMBIA EN UNA NOCHE, ya que los asistentes irían con un acompañante.

Respuestas obtenidas:

No. Huésped	Respuesta
Huésped 1	Con alguien más
Huésped 2	Con alguien más
Huésped 3	Con alguien más
Huésped 4	Con alguien más
Huésped 5	Con alguien más
Huésped 6	Con alguien más
Huésped 7	Indiferente
Huésped 8	Solo
Huésped 9	Con alguien más
Huésped 10	Con alguien más
Huésped 11	Con alguien más

Huésped 12	Indiferente
Huésped 13	Indiferente
Huésped 14	Con alguien más
Huésped 15	Con alguien más
Huésped 16	Con alguien más
Huésped 17	Con alguien más
Huésped 18	Con alguien más
Huésped 19	Con alguien más
Huésped 20	Con alguien más
Huésped 21	Con alguien más
Huésped 22	Con alguien más
Huésped 23	Indiferente
Huésped 24	Con alguien más
Huésped 25	Con alguien más
Huésped 26	Indiferente
Huésped 27	Con alguien más
Huésped 28	Con alguien más
Huésped 29	Con alguien más
Huésped 30	Con alguien más

## Anexo 2

### COSTEO DEL PRODUCTO Y PUNTO DE EQUILIBRIO

<b>Costeo de la experiencia</b>		
<b>Costos fijos</b>		
Valor show	4.000.000	por show
Mano de obra directa por show (cocinera)	120.000	por show
<b>Costos variables</b>		
Insumos para la comida	5.000	por unidad
Transporte	5.000	por unidad
Suvenir	5.000	por unidad
# experiencias por show proyectadas primer año	65	
<b>Costo de la experiencia</b>	<b>78.385</b>	pesos/unidad
<b>Punto de equilibrio</b>		
Costos y gastos fijos	25.886.000	por mes
Costos y gastos variables	15.000	
Precio unitario	120.690	
<b>Punto de equilibrio (# de experiencias por mes)</b>	<b>245</b>	

## Anexo 3

### PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS

Estado de resultados proyectado	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Periodo		260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	3.120	3.744	4.493	5.391	6.470
Experiencias vendidas		120.690	120.690	120.690	120.690	120.690	120.690	120.690	120.690	120.690	120.690	120.690	120.690	120.690	124.310	128.040	131.881	135.837
Precio x Experiencia		31.379.310	31.379.310	31.379.310	31.379.310	31.379.310	31.379.310	31.379.310	31.379.310	31.379.310	31.379.310	31.379.310	31.379.310	376.551.724	465.417.931	575.256.563	711.017.112	878.817.150
Ingresos		78.385	78.385	78.385	78.385	78.385	78.385	78.385	78.385	78.385	78.385	78.385	78.385	78.385	80.736	83.158	85.653	88.223
Costo unitario		20.380.000	20.380.000	20.380.000	20.380.000	20.380.000	20.380.000	20.380.000	20.380.000	20.380.000	20.380.000	20.380.000	20.380.000	244.560.000	302.276.160	373.613.334	461.786.081	570.767.506
Total costo mercancía vendida		10.999.310	10.999.310	10.999.310	10.999.310	10.999.310	10.999.310	10.999.310	10.999.310	10.999.310	10.999.310	10.999.310	10.999.310	131.991.724	163.141.771	201.643.229	249.231.031	308.049.554
Utilidad bruta																		
Gastos administrativos y de venta:																		
Arrendamiento oficina		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	12.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724	13.506.106
Salario Gerente de Ventas		4.860.000	4.860.000	4.860.000	4.860.000	4.860.000	4.860.000	4.860.000	4.860.000	4.860.000	4.860.000	4.860.000	4.860.000	58.320.000	60.069.600	61.871.688	63.727.839	65.639.674
Salario Secretaria Recepcionista		1.296.000	1.296.000	1.296.000	1.296.000	1.296.000	1.296.000	1.296.000	1.296.000	1.296.000	1.296.000	1.296.000	1.296.000	15.552.000	16.018.560	16.499.117	16.994.090	17.503.913
Arrendamiento (leasing) computadores		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832
Honorarios Contador		500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.753.053
Servicios públicos		500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.753.053
Gastos de publicidad y actividades de promoción		200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221
Papelaria, cafetería y aseo		150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916
Gastos de representación		200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221
Transportes		200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221
Depreciación equipos		200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221
Total gastos administrativos y de venta		9.406.000	9.406.000	9.406.000	9.406.000	9.406.000	9.406.000	9.406.000	9.406.000	9.406.000	9.406.000	9.406.000	9.406.000	110.672.000	113.992.360	117.411.925	120.934.283	124.562.311
Gastos Preoperativos:																		
Registro Empresa		500.000																
Mobiliario		3.000.000																
Impresora y fax		400.000																
Utensilios de cocina		1.000.000																
Inversión en mercadeo		15.000.000																
Total Gastos preoperativos		19.900.000																
Utilidad operacional	(19.900.000)	1.593.310	1.593.310	1.593.310	1.593.310	1.593.310	1.593.310	1.593.310	1.593.310	1.593.310	1.593.310	1.593.310	1.593.310	21.319.724	49.149.611	84.231.304	128.296.748	183.487.243
EBITDA	(19.900.000)	1.793.310	1.793.310	1.793.310	1.793.310	1.793.310	1.793.310	1.793.310	1.793.310	1.793.310	1.793.310	1.793.310	1.793.310	23.719.724	51.621.611	86.777.464	130.919.293	186.188.464
Gastos financieros																		
Utilidad antes de impuestos	(19.900.000)	1.593.310	1.593.310	1.593.310	1.593.310	1.593.310	1.593.310	1.593.310	1.593.310	1.593.310	1.593.310	1.593.310	1.593.310	21.319.724	49.149.611	84.231.304	128.296.748	183.487.243
Impuestos (13%)		525.792	525.792	525.792	525.792	525.792	525.792	525.792	525.792	525.792	525.792	525.792	525.792	7.035.509	16.219.372	27.796.330	42.337.927	60.550.790
Utilidad neta	(19.900.000)	1.067.518	1.067.518	1.067.518	1.067.518	1.067.518	1.067.518	1.067.518	1.067.518	1.067.518	1.067.518	1.067.518	1.067.518	14.284.215	32.930.239	56.434.974	85.958.821	122.936.453

## Anexo 4

### PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA PRIMER AÑO

Presupuesto flujo de caja	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas de contado	-	12.551.724	12.551.724	12.551.724	12.551.724	12.551.724	12.551.724	12.551.724	12.551.724	12.551.724	12.551.724	12.551.724	12.551.724
Recuperación cartera	-	-	18.827.586	18.827.586	18.827.586	18.827.586	18.827.586	18.827.586	18.827.586	18.827.586	18.827.586	18.827.586	18.827.586
Préstamos con terceros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aportes	50.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>50.000.000</b>	<b>12.551.724</b>	<b>31.379.310</b>	<b>31.379.310</b>	<b>31.379.310</b>	<b>31.379.310</b>	<b>31.379.310</b>	<b>31.379.310</b>	<b>31.379.310</b>	<b>31.379.310</b>	<b>31.379.310</b>	<b>31.379.310</b>	<b>31.379.310</b>
<b>Salidas</b>													
Compras de contado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago a proveedores	-	-	20.380.000	20.380.000	20.380.000	20.380.000	20.380.000	20.380.000	20.380.000	20.380.000	20.380.000	20.380.000	20.380.000
Gastos de admon y ventas	-	8.906.000	8.906.000	8.906.000	8.906.000	8.906.000	8.906.000	8.906.000	8.906.000	8.906.000	8.906.000	8.906.000	8.906.000
Impuestos	-	-	-	1.577.377	-	-	1.577.377	-	-	1.577.377	-	-	1.577.377
Preoperativos	19.900.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Abonos a capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reparto de utilidades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>19.900.000</b>	<b>8.906.000</b>	<b>29.286.000</b>	<b>30.863.377</b>	<b>29.286.000</b>	<b>29.286.000</b>	<b>30.863.377</b>	<b>29.286.000</b>	<b>29.286.000</b>	<b>30.863.377</b>	<b>29.286.000</b>	<b>29.286.000</b>	<b>30.863.377</b>
<b>SALDO NETO DEL PERIODO</b>	<b>30.100.000</b>	<b>3.645.724</b>	<b>2.093.310</b>	<b>515.933</b>	<b>2.093.310</b>	<b>2.093.310</b>	<b>515.933</b>	<b>2.093.310</b>	<b>2.093.310</b>	<b>515.933</b>	<b>2.093.310</b>	<b>2.093.310</b>	<b>515.933</b>
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>-</b>	<b>30.100.000</b>	<b>33.745.724</b>	<b>35.839.034</b>	<b>36.354.968</b>	<b>38.448.278</b>	<b>40.541.588</b>	<b>41.057.521</b>	<b>43.150.832</b>	<b>45.244.142</b>	<b>45.760.075</b>	<b>47.853.386</b>	<b>49.946.696</b>
<b>SALDO DISPONIBLE DE CAJA</b>	<b>30.100.000</b>	<b>33.745.724</b>	<b>35.839.034</b>	<b>36.354.968</b>	<b>38.448.278</b>	<b>40.541.588</b>	<b>41.057.521</b>	<b>43.150.832</b>	<b>45.244.142</b>	<b>45.760.075</b>	<b>47.853.386</b>	<b>49.946.696</b>	<b>50.462.629</b>

## Anexo 5

### CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) DEL PROYECTO

Período	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja	(19.900.000)	20.362.629	17.398.892	14.138.781	10.552.659	6.607.925

**TIR DEL PROYECTO: 83%**