



VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE VIAJES

NELSON ARTURO GONZÁLEZ GARCÍA

LILIANA ASTRID LOZANO MORENO

LADY JULIETH RIVEROS PIÑEROS

DIANA PATRICIA TERREROS FOLLECO

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Abril de 2021.

VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE VIAJES

NELSON ARTURO GONZÁLEZ GARCÍA

LILIANA ASTRID LOZANO MORENO

LADY JULIETH RIVEROS PIÑEROS

DIANA PATRICIA TERREROS FOLLECO

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar
al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Jhony Alexander Barrera Liévano

Magíster en Administración y Dirección de Empresas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Abril de 2021.

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	15
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1 Descripción del problema	16
1.1.1 Diagrama de Ishikawa	17
1.1.2 Análisis del diagrama de Ishikawa	18
2 OBJETIVOS.....	20
2.1 Objetivo general	20
2.2 Objetivos específicos	20
3 JUSTIFICACIÓN	21
4 ESTUDIO DE MERCADO	22
4.1 Descripción del servicio	22
4.1.1 Atributos	22
4.1.2 Beneficios	22
4.1.3 Clasificación.....	23
4.1.4 Asignación de la marca	23
4.1.4.1 Nombre. FERO TRAVEL.....	23
4.1.4.2 Logotipo.....	24
4.1.5 Servicio de apoyo	25
4.1.5.1 Garantía	25
4.1.5.2 Servicio post venta.....	26
4.1.6 Ficha técnica del servicio	27
4.2 Descripción del sector económico donde se enmarca el proyecto.....	28
4.2.1 Sector y generalidades del sector	28
4.2.2 Análisis de la competencia	28
4.2.2.1 Competencia Directa	29
4.2.2.2 Competencia Indirecta.....	30

4.2.3	Estructura del mercado	30
4.2.4	Ubicación y zona de influencia	30
4.2.5	Mercado proveedor.....	31
4.2.5.1	Matriz de precios de proveedores por prestación de servicio	33
4.2.6	Mercado distribuidor	36
4.3	Análisis de la oferta	37
4.3.1	Factores determinantes de la oferta.....	37
4.3.2	Segmentación Geográfica	37
4.3.2.1	Segmentación Demográfica	38
4.3.2.2	Segmentación Psicográfica	38
4.3.3	Segmentación Conductual	39
4.3.4	Matriz de competidores	40
4.3.5	Identificación de servicios sustitutos y servicios complementarios	41
4.4	Análisis de la demanda	41
4.4.1	Mercado objetivo	41
4.4.1.1	Clientes Potenciales.	42
4.4.1.2	Clientes Secundarios	42
4.4.1.3	Clientes terciarios.....	42
4.4.2	Perfil del consumidor	43
4.4.2.1	Compradores.	43
4.4.2.2	Consumidores	43
4.4.3	Proyección de demanda potencial a 10 años	43
4.4.3.1	Resultados validación de entrevista	44
4.4.4	Proyección de ventas a 10 años	45
4.5	Precio	47
4.5.1	Precio de venta de la competencia	47
4.5.2	Estimación de gastos asociados a la prestación del servicio	48

4.5.3	Gastos de producción total.....	48
4.5.4	Costos Fijos.....	48
4.5.4.1	Costos Variables.....	49
4.5.5	Precio de venta validado en el mercado.....	50
4.5.6	Asignación de precio.....	51
4.6	Promoción y distribución.....	51
4.6.1	Canales de comunicación.....	51
4.6.2	Fuerza de ventas.....	52
4.6.3	Estrategia publicitaria.....	54
4.7	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.....	55
4.7.1	Preparación de preguntas de investigación cualitativa.....	56
4.7.2	Entrevista.....	56
4.7.3	Encontrar el entorno apropiado para la entrevista.....	58
4.7.4	Seleccionar, revisar y conseguir a los posibles sujetos.....	58
4.7.5	Realización de la entrevista a profundidad.....	59
4.7.6	Análisis de las respuestas narradas.....	59
4.7.6.1	Entrevista Ministerio del Interior, Asuntos indígenas.....	60
4.7.6.2	Entrevista Presidencia de la República y Fondo Paz.....	63
4.7.6.3	Entrevista Agencia Colombiana para la Reintegración.....	66
4.7.6.4	Entrevista Instituto Colombiano de Bienestar familiar.....	70
4.7.6.5	Entrevista Fondo Nacional de Ahorro.....	73
4.7.7	Informe de los resultados.....	74
5	ESTUDIO TÉCNICO.....	77
5.1	Localización del proyecto.....	77
5.1.1	Macrolocalización.....	77
5.1.2	Microlocalización.....	78
5.1.2.1	Opciones de elección de ubicación.....	78

5.1.2.2	Sucursal No. 1.....	78
5.1.2.3	Sucursal No. 2.....	80
5.1.2.4	Elección de ubicación	81
5.2	Proceso del servicio	82
5.2.1	Descripción del proceso del servicio	82
5.2.2	Diagrama de flujo proceso de producción.....	82
5.2.2.1	Licitación pública.....	82
5.2.2.2	Contratación directa.....	83
5.2.3	Tecnología para el desarrollo del proyecto	84
5.2.4	Descripción de personal para el proceso de Agencia de Viajes	85
5.2.4.1	Gerente	85
5.2.4.2	Abogado.....	87
5.2.4.3	Contador.....	89
5.2.4.4	Agente de viajes.....	90
5.2.4.5	Servicios generales.....	91
5.2.5	De la sucursal	92
5.2.5.1	Ubicación de la sede principal	92
5.2.5.2	Obras físicas de adecuación	94
5.2.5.3	Valoración de las obras físicas	94
5.2.6	Control de calidad y seguridad industrial	94
5.2.7	Inversión Inicial	95
5.2.7.1	Compra o arrendamiento del lugar de operación.....	96
5.2.7.2	Inversión en equipos.....	97
5.2.7.3	Inversión en obras físicas	97
5.2.7.4	Resumen inversión	98
6	ESTUDIO ADMINISTRATIVO – ORGANIZACIONAL.....	99
6.1	Identificación de la organización.....	99

6.1.1	Nombre	99
6.1.2	Slogan	99
6.1.3	Logotipo	100
6.2	Planeación estratégica	101
6.2.1	Misión	101
6.2.2	Visión	102
6.2.3	Valores organizacionales	102
6.2.4	Objetivos organizacionales.....	102
6.2.4.1	Objetivo general	103
6.2.4.2	Objetivos estratégicos.....	103
6.2.4.3	Objetivos tácticos	103
6.2.4.4	Objetivos operativos	103
6.3	Políticas organizacionales	104
6.4	Estructura organizacional	104
6.4.1	Organigrama	104
6.4.1.1	Gerente	105
6.4.1.2	Abogado	107
6.4.1.3	Contador.....	109
6.4.1.4	Agente de viajes.....	110
6.4.1.5	Servicios generales.....	111
6.5	Inversión en adecuación administrativa	112
6.6	De la constitución de la sociedad	113
6.6.1	Acta de constitución y estatutos de la sociedad	113
6.6.2	Costos de constitución.....	113
6.6.3	Estructura patrimonial.....	114
7	ESTUDIO LEGAL	115
7.1	Legislación que afecta al proyecto por su ubicación.....	115

7.2	Legislación que afecta los procesos de contratación y vinculación laboral según el proyecto	117
7.3	Legislación tributaria que afecta el proyecto.	118
8	ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO	119
8.1	Definición de inversiones diferidas	119
8.2	Definición de inversiones fijas	119
8.3	Estructura de capital	120
8.3.1	Recursos propios	120
8.3.2	Recursos con terceros	121
8.4	Proyección de presupuestos a 10 años	121
8.4.1	Presupuesto de ventas	122
8.4.2	Presupuesto de gastos operacionales, no operacionales e ingresos no operacionales	123
8.5	Proyección de estados financieros a 10 años	124
8.5.1	Estado de situación financiera	124
8.5.2	Estado de resultados	126
8.6	Proyección de flujo de caja a 10 años	127
9	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	128
9.1	Evaluación financiera - Valor Presente Neto y TIR	128
9.1.1	Determinación de la tasa de descuento	128
9.1.2	Cálculo del Valor Presente Neto	129
9.1.3	Cálculo de la Tasa Interna de Retorno	129
10	CONCLUSIONES	131
11	Referencias	132

Lista de Tablas

Tabla 1. *Ficha Técnica Agencia de Viajes.*

Tabla 2. *Análisis de Precios de Tiquetes Aéreos.*

Tabla 3. *Análisis de Precios de Tiquetes Terrestres.*

Tabla 4. *Análisis de Precios de Tiquetes Fluvial.*

Tabla 5. *Valores de Contratación por Mínima Cuantía.*

Tabla 6. *Análisis de Competidores de Agencia de Viajes.*

Tabla 7. *Proyección Demanda de 1 a 10 años.*

Tabla 8. *Proyección venta de 1 a 10 años.*

Tabla 9. *Análisis de Precios de Tiquetes Aéreos en Ciudades Principales.*

Tabla 10. *Gastos Asociados por Cada Servicio.*

Tabla 11. *Costos Fijos para la Agencia de Viajes.*

Tabla 12. *Costos Variables para la Agencia de Viajes.*

Tabla 13. *Valores de Contratación por Mínima Cuantía.*

Tabla 14. *Asignación de Precio.*

Tabla 15. *Entidades Cercanas a la Sucursal No. 1.*

Tabla 16. *Entidades Cercanas a la Sucursal No. 2.*

Tabla 17. *Costos de Actividades de Adecuación de Oficina.*

Tabla 18. *Procedimientos de Calidad en la Agencia de Viajes.*

Tabla 19. *Inversión Inicial tangible Necesaria Para la Puesta en Marcha.*

Tabla 20. *Inversión Inicial Intangible Necesaria Para la Puesta en Marcha.*

Tabla 21. *Inversión en Equipos.*

Tabla 22. *Inversión en Obras Físicas.*

Tabla 23. *Resumen de la Inversión.*

Tabla 24. *Inversión en Adecuación Administrativa.*

Tabla 25. *Costos de Constitución.*

Tabla 26. *Estructura Patrimonial.*

Tabla 27. *Inversiones Diferidas.*

Tabla 28. *Inversiones Fijas.*

Tabla 29. *Tabla de Amortización Préstamo Inversión Inicial.*

Tabla 30. *Proyección de Ventas.*

Tabla 31. *Resumen de la Inversión.*

Lista de figuras

Figura 1. *Diagrama de Ishikawa*

Figura 2. *Logotipo*

Figura 3. *Estadística de participación del mercado*

Figura 4. *Mapa de Localización Escenario No. 1.*

Figura 5. *Mapa de Localización Escenario No. 2.*

Figura 6. *Flujograma Licitación Pública*

Figura 7. *Flujograma contratación directa*

Figura 8. *Mapa de Localización Escenario No. 1.*

Figura 9. *Logotipo*

Figura 10. *Organigrama de Agencia de Viajes*

Lista de anexos

Estatutos Básicos Sociedad por Acciones Simplificada

Resumen

De acuerdo a la reactivación económica que se viene desarrollando en Colombia, se identifica la necesidad de crear una propuesta de negocio que genere rentabilidad y tenga una viabilidad en el tiempo, en este documento se encuentra el desarrollo de una propuesta para la creación de una agencia de viajes enfocada al sector público.

Así mismo, se encuentra detallado el estudio de mercado que permite determinar el mercado objetivo y el nicho de mercado a intervenir; el estudio técnico que permite encontrar la tecnología disponible y los equipos e instalaciones que se requieren; el estudio administrativo presenta los requerimientos necesarios para la creación de la planta ejecutiva de la nueva empresa en sus diferentes departamentos, teniendo en cuenta los perfiles requeridos y el organigrama; con el estudio legal se determina que la creación de empresas en Colombia es viable, por las ventajas competitivas y beneficios a nivel legal, comercial y tributario; con el estudio financiero se recoge información monetaria y estadística, que mediante el análisis y evaluación realizada, permitirá tomar la decisión de presentar a los socios un proyecto posible, financieramente rentable y sostenible en el tiempo, todo esto de acuerdo con el análisis de necesidades de las diferentes entidades consultadas.

Palabras clave: Aerolínea, Licitación, Transporte, Turismo, Viaje.

Abstract

According to the economic reactivation that is being developed in Colombia, the need to create a business proposal that generates profitability and has a viability over time is identified, in this document is the development of a proposal for the creation of a travel agency focused on the public sector.

Likewise, there is a detailed market study that allows determining the target market and the market niche to intervene; the technical study that allows finding the available technology and the equipment and facilities that are required. The administrative study presents the necessary requirements for the creation of the executive staff of the new company in its different departments, taking into account the required profiles and the organization chart. In the same way, the legal study it is determined that the creation of companies in Colombia is viable, due to the competitive advantages and benefits at a legal, commercial and tax level. With the financial study monetary and statistical information is gathered, which through the analysis and evaluation carried out, will allow making the decision to present to the partners a possible project, financially profitable and sustainable in time, all this according to the needs analysis of the different entities consulted.

Keywords: Airline, Tender, Transport, Tourism, Travel.

INTRODUCCIÓN

Con base en la necesidad de llevar a cabo un plan de viabilidad, se indica que se requiere obtener conocimiento sobre lo que hoy en día existe en el mercado, a partir de los cambios y las necesidades de cada una de las entidades gubernamentales que son objeto de análisis en el desarrollo del presente proyecto.

Como bien es sabido las entidades gubernamentales requieren desplazamientos de manera constante, a los lugares que necesitan de su presencia, acompañamiento, vigilancia o supervisión, en ciertas actividades desarrolladas por cada una de las entidades de acuerdo a sus necesidades. Es por ello que se considera necesario verificar la capacidad de la organización de cumplir con los requerimientos desde el momento cero de la programación de los viajes, hasta el momento final de la ejecución del mismo.

De igual manera, dichas entidades adelantan procesos de contratación a través de las páginas dispuestas para tal fin (SECOP), teniendo en cuenta que en oportunidades se presentan solicitudes de ajustes en las agendas programadas con anterioridad, es por ello que la agencia propuesta permite abarcar y realizar dicho acompañamiento.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las entidades gubernamentales tienen la necesidad de contar con aliados estratégicos para la organización de sus viajes e itinerarios a nivel nacional e internacional, razón por la cual, la anterior premisa se convierte en el punto de partida para el desarrollo del presente proyecto y se basa en análisis que permitan definir la viabilidad de la creación de una Agencia de Viajes, que se dedique a ofrecer servicios de venta de paquetes de transporte, para las entidades públicas y organizaciones empresariales.

De igual manera, se ha visto la necesidad en el mercado de invertir en la creación de empresas, aunque solo una minoría de nuevos negocios tienen éxito, siendo que se han ejecutado a través de la planificación estratégica antes de dar inicio a los mismos.

Existen segmentos del mercado que no han sido satisfechos con las necesidades expuestas, lo anterior genera mayor posibilidad de posicionamiento en el mercado de viajes, a partir del ofrecimiento de servicios de primera calidad y brindando un acompañamiento constante que permita generar cercanía con el cliente o usuario final.

1.1 Descripción del problema

Con base en el análisis llevado a cabo se han encontrado informes que indican que uno de los nichos de mercado con mayor fuerza es el de pasajeros que viajan individualmente, seguido por viajes programados por empresas del sector público o privado con una incidencia del 35% en el mercado objeto de análisis.

Paralelamente, se encuentra que los paquetes turísticos han tenido acogida y se han adquirido a través de agencias de viaje, siendo que los usuarios finales indican que vienen siendo atendidos y guiados de manera constante, es por lo que se plantea llevar a cabo el presente estudio de viabilidad, para determinar la posibilidad de iniciar un proyecto que permita tener cercanía con entidades gubernamentales, según la necesidad que dichas entidades presentan para llegar a zonas que deben atender tanto a nivel nacional como internacional.

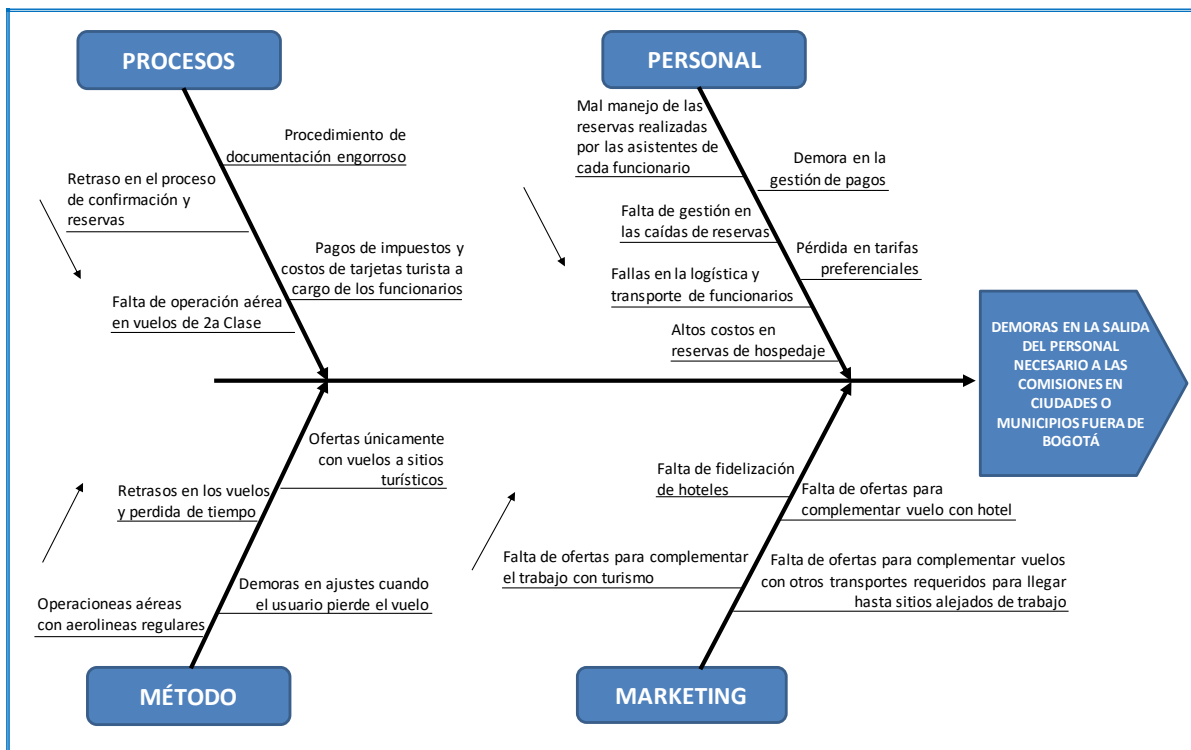
Por lo tanto, se logra deducir que el segmento gubernamental tiene una alta proyección de mercados, ya que las agencias de viajes no tienen un enfoque en este mercado, por la falta de información de las necesidades de las entidades públicas en cuanto a los traslados de sus funcionarios.

Es de indicar que se llevará a cabo un análisis del sector que permita establecer las necesidades de las entidades del estado colombiano y así lograr dar cumplimiento a los requerimientos en cuanto a los traslados de sus colaboradores, cuando en ejercicio directo de sus obligaciones sea necesario el desplazamiento al interior y exterior del país en cumplimiento de las comisiones y/o viajes autorizados, de conformidad con las especificaciones, características y condiciones señaladas por la entidad.

1.1.1 Diagrama de Ishikawa

A continuación, se relaciona el diagrama respectivo que permite evidenciar las falencias presentadas en la programación de viajes dentro de las entidades gubernamentales:

Figura 1. Diagrama de Ishikawa



Fuente de elaboración propia

1.1.2 Análisis del diagrama de Ishikawa

Para el análisis llevado a cabo se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos.

Procesos: Se evidencian falencias en la programación de vuelos o de viajes, para el personal de las entidades teniendo en cuenta que se presenta dificultad al momento de la confirmación de las reservas, falta de operación en vuelos de segunda clase, tramites de documentación e identificación extensos y cargos adicionales por cambios de horarios o rutas dirigidos a los funcionarios que requieren asistir a atender compromisos.

Personal: Dentro del análisis llevado a cabo se observa, el mal manejo de reservas llevadas a cabo por las asistentes o encargados de los funcionarios, fallas en la logística para transportar a los funcionarios hacia cada zona que requiere su presencia, los costos para las reservas de hospedaje son elevados, lo que genera pérdidas en tarifas preferenciales y dificultades al momento de generar el pago.

Método: De acuerdo a lo observado se deben mejorar los tiempos en la programación de viajes, se requiere coordinar operaciones con las aerolíneas o las entidades que tengan lugar, se generan ofertas en vuelos a sitios turísticos y baja oferta a lugares apartados con tarifas elevadas, así mismo, si un usuario requiere ajustes en su vuelo puede perder el mismo o su sanción es elevada.

Marketing: Este proyecto permite encontrar fallas como la falta de fidelización de hoteles, de ofertas para complementar el trabajo con el turismo, con vuelos o transportes requeridos para llegar a sitios alejados del país o del exterior que requieran visita de los funcionarios respectivos.

Con lo descrito anteriormente, se percibe que con estas falencias encontradas se afectan los procesos tanto en tiempo como en logística, aspectos que se deben tener en cuenta para que los funcionarios de las entidades gubernamentales o corporaciones privadas ahorren pérdida de tiempo y retrasos en las agendas programadas con mandatarios gubernamentales, municipales y locales.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad de la creación de una Agencia de Viajes con énfasis en atención de las necesidades de organizaciones del sector público.

2.2 Objetivos específicos

- Desarrollar el estudio de mercado para la creación de una Agencia de Viajes con énfasis en atención de las necesidades de organizaciones del sector público.
- Desarrollar el estudio técnico para la creación de una Agencia de Viajes con énfasis en atención de las necesidades de organizaciones del sector público.
- Desarrollar el estudio administrativo - organizacional para la creación de una Agencia de Viajes con énfasis en atención de las necesidades de organizaciones del sector público.
- Desarrollar el estudio legal para la creación de una Agencia de Viajes con énfasis en atención de las necesidades de organizaciones del sector público.
- Desarrollar el estudio financiero para la creación de una Agencia de Viajes con énfasis en atención de las necesidades de organizaciones del sector público.
- Realizar la evaluación económico financiera del proyecto, para la creación de una Agencia de Viajes con énfasis en atención de las necesidades de organizaciones del sector público.

3 JUSTIFICACIÓN

El proyecto se basa en la venta de paquetes de viajes, siendo que se ha percibido que las organizaciones gubernamentales y privadas deben estar dispuestas a enfrentar los cambios culturales y sociales, teniendo en cuenta que se evidencian distintos gustos y necesidades de este sector del mercado, para así plantear la creación de una empresa que se encamine a atender al personal que labore para entidades del sector público, personas naturales o entidades privadas.

Para ofrecer un servicio óptimo, a las entidades del Estado, se proyecta la creación de una Agencia de Viajes, que se especializará en la atención del sector público; en búsqueda de satisfacer los requisitos que se presentan para cada uno de los grupos de trabajo que conforman la entidad gubernamental, ya que, se busca conocer los distintos cambios que se presentan en los procesos de venta de paquetes ofrecidos por las agencias de viajes comerciales, para así, satisfacer en su totalidad los servicios que requieren las entidades para sus colaboradores, por este motivo se requiere recolectar datos e información que permita ingresar en el mercado de la venta de servicios de transporte, alimentación y hospedaje.

4 ESTUDIO DE MERCADO

Con el análisis del mercado estatal, se busca determinar la viabilidad para la creación de una Agencia de Viajes.

4.1 Descripción del servicio

A continuación, se relacionan los aspectos a tener en cuenta en la descripción del servicio a ser analizado en el presente proyecto.

4.1.1 Atributos

Agencia especializada en programación y venta de viajes especializados a nivel corporativo y gubernamental, las agencias de viaje venden tiquetes mas no transporte completo hasta los distintos puntos del país, los paquetes generados por la entidad serán con complementos de transporte terrestre y fluvial.

El segmento gubernamental tiene una alta proyección en el mercado, siendo que las agencias de viajes no tienen un enfoque por la falta de información de las necesidades de las entidades públicas en cuanto a los traslados de sus funcionarios al momento de ser requeridos en distintos lugares del país o del mundo.

4.1.2 Beneficios

El servicio de la Agencia de Viajes objeto de análisis, está enfocado en satisfacer las necesidades de entidades públicas que requieran suministro de tiquetes aéreos, terrestre, fluvial y guías por medio de las montañas de Colombia, paquetes de viajes en rutas nacionales

e internacionales para sus funcionarios y dado las exigencias del cliente, por un mayor control de calidad y en búsqueda de la satisfacción con acompañamiento constante para el funcionario que requiera desplazarse a diferentes lugares para la atención de reuniones o eventos programados con anterioridad. Siempre contando con la disponibilidad de la Agencia de Viajes para realizar cambios o ajustes de último momento que se requieran por imprevistos que se pueden presentar en el día a día, dentro de la ejecución de las actividades encomendadas.

4.1.3 Clasificación

El servicio está enfocado en satisfacer las necesidades de entidades públicas o privadas, que requieran de los servicios de pasajes aéreos, terrestres y fluviales. Así como paquetes de viajes que incluyan hospedaje y alimentación, con destinos nacionales o internacionales para sus funcionarios, exigiendo un mayor control de calidad y adaptación a la preferencia del cliente.

4.1.4 Asignación de la marca

A continuación, se llevará a cabo el análisis que permita identificar el nombre para el proyecto objeto de análisis.

4.1.4.1 Nombre. FERO TRAVEL

El nombre proviene de la lengua nórdico antiguo FERO que en español significa transporte de personas a grandes distancias o viajar, y TRAVEL que es una palabra del idioma inglés que al traducirla al español significa viaje y a la vez tiene recordación por parte del sector turístico, de esta manera se busca obtener fácil recordación, pronunciación, además de ser

llamativo, la imagen de la T y las aves saliendo de ésta fue extraída de <http://mx.depositphotos.com>.

4.1.4.2 Logotipo

Figura 2. *Logotipo*



Fuente de elaboración propia.

Para la elaboración del logotipo se escogió la letra Freestyle Script, ya que le da una imagen seria, pero con energía, el color rojo es un poderoso color de acento, combinado con blanco y sombras grises, da una impresión de elegancia y profesionalismo, evoca la tranquilidad y la inocencia, es llamativa y alusiva a la industria, El rojo mezclado con blanco evoca tranquilidad, feminidad, inocencia y alegría juvenil e incluso, sexualidad.

El rojo es uno de los colores primarios más importantes, ya que se da tanto en los colores luz como en los colores pigmento. Tiene una marcada personalidad y es uno de los colores más usados en diseño. Los objetos de color rojo tienen la capacidad de parecer que están más cerca que los de su alrededor que son de otro color. Es por eso que las personas a través de la percepción visual les llama la atención, se le relaciona con lo físico porque es capaz de estimular, de acelerar el pulso y de provocar una reacción.

El rojo simboliza la sangre, el fuego, el calor, la revolución, la pasión, la acción y la fuerza. Tiene un temperamento vital, ambicioso y material y se deja llevar por el impulso, más que por la reflexión.

El blanco es la suma o síntesis de todos los colores y el símbolo de lo absoluto, de la unidad y de la inocencia, es el que mayor sensibilidad posee frente a la luz y significa paz o rendición en la cultura occidental, mezclado con cualquier color reduce su croma o color y cambia sus potencias psíquicas, la del blanco es siempre positiva y afirmativa, es por excelencia el color de los buenos sentimientos, los cuerpos blancos dan la idea de pureza y modestia, el blanco crea una impresión luminosa de vacío, positivo e infinito.

El gris es el producto de la mezcla del negro y el blanco, simboliza la neutralidad, la indecisión y la ausencia de energía, así mismo expresa tristeza, duda y melancolía, el color gris es una fusión de alegrías y penas, del bien y del mal.

Da la impresión de frialdad metálica, pero también sensación de brillantez, lujo y elegancia.

4.1.5 Servicio de apoyo

Por otro lado, se llevará a cabo el análisis de servicio de apoyo que brindará la Agencia de Viajes propuesta en el presente proyecto.

4.1.5.1 Garantía

Teniendo en cuenta que el proceso de selección y contratación se realiza a través de licitación pública, se requieren pólizas las cuales son expedidas por aseguradoras confiables para brindar seguridad a las entidades contratantes, las mismas se expiden y emiten de

acuerdo a los requisitos del proceso de selección adelantado previamente por la entidad contratante.

4.1.5.2 Servicio post venta

Desde la Agencia de Viajes se realizará acompañamiento continuo a las entidades gubernamentales y clientes naturales que utilicen los servicios ofrecidos, también a las personas que disfruten de los viajes y hospedaje ofrecido por la entidad, es por lo que se buscarán mecanismos que permitan la presencia constante, a través de la atención oportuna y el plan de manejo de Atención al Cliente donde el objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes, los procedimientos estarán direccionados a recibir y gestionar las observaciones que lleguen respecto de los servicios, estas serán tomadas como un feedback que alimenta las labores con múltiples oportunidades de mejora, teniendo en cuenta lo siguiente:

Una Petición, es la forma a través de la cual el usuario de manera respetuosa solicita cualquier tipo de información, aclaración o acompañamiento de la prestación de los servicios.

Una Queja, es la expresión de insatisfacción presentada hacia el actuar o la conducta de los colaboradores encargados de cada uno de los procesos.

Un Reclamo, es la expresión de insatisfacción que presenta un usuario, a la forma en la se presta el servicio o en la ejecución de los procesos.

Una Sugerencia, es presentada por el cliente o el usuario final, con el objetivo de realizar mejoras en los procesos internos y externos de la organización.

Un Derecho de Petición, es el derecho que otorga la ley a los usuarios, para realizar sus peticiones y ser atendidas de acuerdo a lo establecido en la normatividad vigente se debe responder en tiempos oportunos.

El gerente seleccionado tendrá dentro de sus funciones atender, analizar, distribuir, solucionar y responder las PQRS recepcionadas para cada uno los diferentes procesos establecidos en la Agencia de Viajes, en los tiempos establecidos por la norma y su seguimiento se realizará a través de los indicadores propuestos para tal fin.

4.1.6 Ficha técnica del servicio

A continuación, se relaciona la ficha técnica que permite establecer y consolidar los servicios ofrecidos por la Agencia de Viajes objeto de análisis, así:

Tabla 1. Ficha Técnica Agencia de Viajes

Ficha Técnica Agencia de Viajes	
Población objetivo	Entidades Gubernamentales de Colombia
Ubicación de la oficina	Se dispondrá de oficina en la ciudad de Bogotá
Tipo de contratación	Por Licitación Publica
Servicios ofrecidos	Transporte aéreo Transporte Terrestre Transporte Fluvial
Oferta disponible	De acuerdo con las necesidades identificadas en el sector Público para realizar sus viajes de trabajo y agenda programada previamente, se identifica la necesidad de ofrecer acompañamiento antes, durante y después de realizar desplazamientos de acuerdo a los requerimientos del cliente final

Ficha Técnica Agencia de Viajes	
Alianzas Estratégicas	Desarrollar alianzas estratégicas con entidades o aerolíneas que ofrezcan el servicio de tiquetes y transportes de acuerdo a la necesidad previamente identificada
Tiempos de atención	De acuerdo a la programación de las entidades, urgencias y requerimientos especiales de los clientes finales.

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Descripción del sector económico donde se enmarca el proyecto

De acuerdo a la investigación desarrollada, a continuación, se lleva a cabo el estudio del sector en la cual se encuentra ubicada la Agencia de Viajes propuesta

4.2.1 Sector y generalidades del sector

Hace referencia al sector económico en el cual se ubica el proyecto, específicamente por los servicios ofrecidos por la Agencia de Viajes objeto de análisis.

4.2.2 Análisis de la competencia

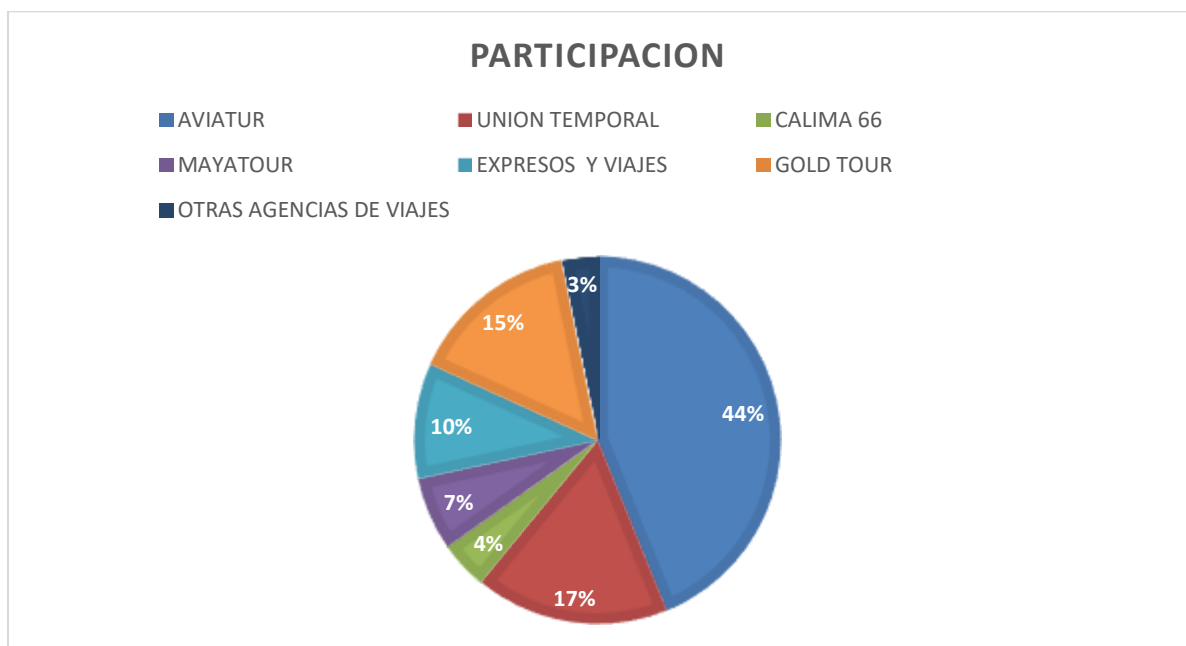
A continuación, se lleva el estudio referente a la competencia encontrada en el desarrollo del presente análisis.

4.2.2.1 Competencia Directa

El proyecto objeto de análisis tiene competencia directa la cual está representada por las agencias de viajes que presentan sus propuestas en procesos de licitación adelantados por las entidades gubernamentales como lo son: Aviatur, Unión Temporal Calima 66, Suba tour S.A., Mayatour, Expresos Viajes Turismo Expreso SAS y Agencia de Viajes Y Turismo GoldTour SAS.

En la siguiente gráfica se observa la participación de las agencias en el mercado de contratación estatal, afirmando que Aviatur es el principal competidor en este segmento por sus cualidades no solo como Agencia de Viajes, sino como operador logístico, luego la unión temporal y Gold Tour los cuales también son operadores logísticos, posteriormente se observa la presencia de agencias de viajes robustas conformadas por socios privados; en este espacio encontramos un 3% el cual sería el segmento a ingresar.

Figura 3. Estadística de participación del mercado



Fuente: (CITUR - Centro de Información Turística, s.f.)

4.2.2.2 Competencia Indirecta

Esta competencia está conformada por todas las agencias de viajes existentes hasta el momento a nivel nacional, operadores logísticos, distribuidores de tiquetes, aerolíneas, entre otras, estas entidades pueden ser consideradas de una u otra forma competencia indirecta, una vez que realizan la comercialización del mismo producto, pero estas se enfocan en un mercado distinto, según su especialización, su portafolio de servicios y su participación en el mercado, sin embargo, estas entidades podrían ofrecer sus servicios o participar en el mercado estatal a través de un tercero, como por ejemplo los operadores logísticos los cuales pueden ofrecer variedad de servicios entre ellos la distribución de tiquetes y servicio de hospedaje, lo que conlleva a contratar una Agencia de Viajes particular para el cumplimiento de sus actividades.

4.2.3 Estructura del mercado

En el análisis llevado a cabo se observa que en el mercado de las agencias de viajes existe competencia, para el desarrollo del presente proyecto se tendrán en cuenta las agencias con presencia en el mercado, se evidencia demanda para este servicio en las entidades gubernamentales, toda vez que hay falencias en entidades que suplan esta necesidad Estructura del mercado local donde se ubica el proyecto.

4.2.4 Ubicación y zona de influencia

Tomando como base la investigación realizada en la ejecución del presente proyecto, se concluye que la ciudad de Bogotá es la ubicación geográfica más adecuada para la implementación de las oficinas de la Agencia de Viajes objeto de análisis, posterior a los estudios

de datos obtenidos de las diferentes ciudades a nivel nacional y teniendo en cuenta los criterios de desarrollo establecidos para la compañía.

Lo anterior, toda vez que en la ciudad de Bogotá se encuentra la demanda, representada por los clientes como las entidades del orden nacional, siendo que se pueden localizar de manera estática en este espacio geográfico, por otro lado, la oferta, de los establecimientos de la competencia. Todos los agentes se pueden localizar en esta ciudad; se realizó el estudio basado en la ubicación de los posibles consumidores.

4.2.5 Mercado proveedor

De acuerdo con el análisis llevado a cabo se plantea generar una alianza estratégica con la Agencia de Viajes INNOVA S.A., aerolíneas y agencias de transporte terrestre y fluvial.

TRANSPORTE AÉREO

Se relacionan las entidades con las cuales se puede tener alianzas y transacciones respectivas, así:

- Avianca
- Latam
- Satena
- Easy Fly
- Viva Air
- Wingo

TRANSPORTE TERRESTRE

Se encuentran entidades a nivel nacional, las mismas se relacionan a continuación:

- Expreso Bolivariano.
- Continental Bus S.A.
- Coomotor.
- Flota La Magdalena.
- Empresa Arauca.
- Rápido Ochoa.

- Rápido Tolima.
- Expreso Brasilia.
- Expreso Palmira.
- Copetran.
- Berlinas.
- Omega.
- Concorde.

TRANSPORTE FLUVIAL

A continuación, se relacionan empresas del sector de transporte de pasajeros de manera Fluvial, así:

- Aquamar S.A.
- Transfluviales San Juan S.A.S.
- Cooperativa multiactiva de transportador de los ríos Cauca y Nechí.
- Cooperativa de trabajo de transporte Fluvial de pasajeros.
- Convenios con los transportadores locales de la zona pata.

4.2.5.1 Matriz de precios de proveedores por prestación de servicio

A continuación, se relacionan análisis de precios en el sector del turismo en la opción aérea

Tabla 2. Análisis de Precios de Tiquetes Aéreos.

TIPO DE TRANSPORTE	EMPRESA	ORIGEN - DESTINO	TEMPORADA ALTA	TEMPORADA MEDIA	TEMPORADA BAJA
AÉREO	AVIANCA	BOGOTÁ - MEDELLÍN	\$302,357	\$246,194	\$189,342
AÉREO	AVIANCA	BOGOTÁ - BARRANQUILLA	\$280,000	\$184,760	\$133,890
AÉREO	AVIANCA	BOGOTÁ - SANTA MARTA	\$290,000	\$242,050	\$215,042
AÉREO	AVIANCA	BOGOTÁ - CARTAGENA	\$413,590	\$215,000	\$189,460
AÉREO	AVIANCA	BOGOTÁ - CALI	\$283,545	\$225,420	\$140,600
AÉREO	AVIANCA	BOGOTÁ - SAN ANDRÉS	\$413,539	\$380,450	\$350,480
AÉREO	AVIANCA	BOGOTÁ - PASTO	\$385,000	\$352,060	\$352,810
AÉREO	AVIANCA	BOGOTÁ - POPAYÁN	\$445,000	\$430,000	\$422,630
AÉREO	AVIANCA	BOGOTÁ - BUENAVENTURA	\$152,485	\$149,580	\$140,600
AÉREO	AVIANCA	BOGOTÁ - PEREIRA	\$235,000	\$198,470	\$178,260
AÉREO	AVIANCA	BOGOTÁ - MONTERÍA	\$250,361	\$235,780	\$220,470
AÉREO	AVIANCA	BOGOTÁ - CÚCUTA	\$215,420	\$189,420	\$156,730
AÉREO	AVIANCA	BOGOTÁ - BUCARAMANGA	\$190,510	\$165,800	\$148,750
AÉREO	LATAM	BOGOTÁ - MEDELLÍN	\$182,000	\$176,450	\$129,390
AÉREO	LATAM	BOGOTÁ - BARRANQUILLA	\$245,000	\$187,600	\$133,890
AÉREO	LATAM	BOGOTÁ - SANTA MARTA	\$289,000	\$184,760	\$145,860

TIPO DE TRANSPORTE	EMPRESA	ORIGEN - DESTINO	TEMPORADA ALTA	TEMPORADA MEDIA	TEMPORADA BAJA
AÉREO	LATAM	BOGOTÁ - CARTAGENA	\$245,000	\$187,600	\$148,600
AÉREO	LATAM	BOGOTÁ - CALI	\$245,000	\$187,600	\$140,600
AÉREO	LATAM	BOGOTÁ - SAN ANDRÉS	\$350,430	\$301,420	\$284,300
AÉREO	LATAM	BOGOTÁ - PASTO	\$360,450	\$330,250	\$302,780
AÉREO	LATAM	BOGOTÁ - POPAYÁN	\$145,800	\$138,650	\$98,430
AÉREO	LATAM	BOGOTÁ - BUENAVENTURA	\$145,800	\$115,080	\$89,450
AÉREO	LATAM	BOGOTÁ - PEREIRA	\$210,480	\$189,470	\$148,030
AÉREO	LATAM	BOGOTÁ - MONTERÍA	\$170,450	\$148,030	\$94,570
AÉREO	LATAM	BOGOTÁ - CÚCUTA	\$210,650	\$170,430	\$138,560
AÉREO	LATAM	BOGOTÁ - BUCARAMANGA	\$163,640	\$139,860	\$102,840
AÉREO	VIVA AIR	BOGOTÁ - MEDELLÍN	\$184,000	\$159,060	\$124,700
AÉREO	VIVA AIR	BOGOTÁ - BARRANQUILLA	\$242,000	\$187,600	\$142,389
AÉREO	VIVA AIR	BOGOTÁ - SANTA MARTA	\$190,000	\$162,430	\$128,740
AÉREO	VIVA AIR	BOGOTÁ - CARTAGENA	\$195,000	\$163,580	\$132,450
AÉREO	VIVA AIR	BOGOTÁ - CALI	\$195,000	\$163,580	\$132,450
AÉREO	VIVA AIR	BOGOTÁ - SAN ANDRÉS	\$330,450	\$301,540	\$270,136
AÉREO	VIVA AIR	BOGOTÁ - POPAYÁN	\$146,000	\$119,750	\$98,490
AÉREO	VIVA AIR	BOGOTÁ - BUENAVENTURA	\$146,000	\$119,750	\$98,490
AÉREO	VIVA AIR	BOGOTÁ - PEREIRA	\$238,051	\$201,112	\$175,840
AÉREO	VIVA AIR	BOGOTÁ - MONTERÍA	\$180,458	\$154,360	\$120,546
AÉREO	VIVA AIR	BOGOTÁ - CÚCUTA	\$272,051	\$238,952	\$198,450
AÉREO	VIVA AIR	BOGOTÁ - BUCARAMANGA	\$103,320	\$98,450	\$84,520
AÉREO	WINGO	BOGOTÁ - MEDELLÍN	\$154,320	\$134,820	\$118,369
AÉREO	WINGO	BOGOTÁ - SANTA MARTA	\$207,370	\$159,860	\$118,320
AÉREO	WINGO	BOGOTÁ - CARTAGENA	\$201,394	\$158,960	\$115,420
AÉREO	WINGO	BOGOTÁ - CALI	\$189,000	\$178,420	\$124,369
AÉREO	WINGO	BOGOTÁ - SAN ANDRÉS	\$315,250	\$298,540	\$269,850
PROMEDIO PONDERADO			\$239,771	\$201,696	\$168,602

Fuente: (Viva Air Tiquetes Baratos, s.f.) (Avianca Vuelos baratos, s.f.) (Wingo Precios Bajos, s.f.) (Latam Destinos nacionales e internacionales, s.f.)

Paralelamente, se relacionan análisis de precios en el sector del turismo en la opción terrestre.

Tabla 3. Análisis de Precios de Tiquetes Terrestres.

EMPRESA	ORIGEN - DESTINO	NACIONAL
Expreso Bolivariano	Bogotá - Neiva	\$50.000
Expreso Bolivariano	Bogotá - Pereira	\$70.000

EMPRESA	ORIGEN - DESTINO	NACIONAL
Expreso Bolivariano	Bogotá -Medellín	\$75.000
Expreso Bolivariano	Bogotá - Manizales	\$75.000
Expreso Bolivariano	Bogotá -Cali	\$79.000
Expreso Bolivariano	Bogotá - Ibagué	\$40.000
Continental Bus S.A.	Bogotá - Ipiales	\$189.000
Continental Bus S.A.	Bogotá - Popayán	\$125.000
Coomotor	Bogotá - Neiva	\$80.000
Flota La Magdalena	Bogotá - Popayán	\$120.000
Flota La Magdalena	Bogotá - Pereira	\$80.000
Flota La Magdalena	Bogotá -Medellín	\$71.000
Flota La Magdalena	Bogotá -Cali	\$90.000
Empresa Arauca	Bogotá -Medellín	\$85.000
Empresa Arauca	Bogotá - Manizales	\$80.000
Rápido Ochoa	Bogotá -Medellín	\$85.000
Rápido Tolima	Bogotá -Medellín	\$85.000
Rápido Tolima	Bogotá - Manizales	\$72.000
Expreso Brasilia	Bogotá -Medellín	\$85.000
Expreso Brasilia	Bogotá - Santa Marta	\$124.000
Expreso Brasilia	Bogotá - Montería	\$171.000
Expreso Brasilia	Bogotá - Cartagena	\$133.000
Expreso Brasilia	Bogotá - Barranquilla	\$124.000
Expreso Palmira	Bogotá - Manizales	\$75.000
Expreso Palmira	Bogotá -Cali	\$75.000
Expreso Palmira	Bogotá - Ibagué	\$40.000
Copetran	Bogotá - Santa Marta	\$130.000
Copetran	Bogotá -Cúcuta	\$110.000
Copetran	Bogotá - Cartagena	\$150.000
Copetran	Bogotá - Barranquilla	\$140.000
Berlinas	Bogotá - Barranquilla	\$103.000
Berlinas	Bogotá - Santa Marta	\$103.000
Berlinas	Bogotá -Cúcuta	\$93.000

EMPRESA	ORIGEN - DESTINO	NACIONAL
Berlinas	Bogotá - Cartagena	\$113.000
Omega	Bogotá -Cúcuta	\$100.000
Concorde	Bogotá - Cartagena	\$160.000
Concorde	Bogotá - Barranquilla	\$150.000
Promedio		\$100.811

Fuente: (La terminal de Bogotá, s.f.)

Por otro lado, se realiza el estudio de mercado del transporte fluvial, el mismo se relaciona a continuación:

Tabla 4. *Análisis de Precios de Tiquetes Fluvial.*

EMPRESA	ORIGEN - DESTINO	INTERMUNICIPAL
SOTRASNPAS SAS	PARAÍSO - NUEVO ORIENTE	\$14,000
FERRY RÍOS BALÓN	MORALES - BOLÍVAR	\$30,000
FERRY PIEDRA CANDELA	SIMITÍ BOLÍVAR	\$30,000
TURI TRANSPORTE NATICA	TUMACO - CONCEJO COMUNITARIO GUALAJÓ	\$75,000
Promedio		\$37.250

Fuente: Elaboración propia.

4.2.6 Mercado distribuidor

- Plataformas virtuales en el sitio web de la agencia
- Oficina ubicada estratégicamente
- Correo electrónico y atención en las instituciones
- Servicio de atención institucional
- Personalización de paquetes con las necesidades de la institución
- Logística operacional

4.3 Análisis de la oferta

El mercado potencial para la Agencia de Viajes en proceso de estudio, está dirigido a entidades públicas que conforman el estado de Colombia, toda vez que dichas entidades son las que requieren acompañamiento constante, continuo y eficaz al momento de adquirir tiquetes o requerir transporte tanto terrestre como fluvial para poder atender sus compromisos previamente establecidos

4.3.1 Factores determinantes de la oferta

Se identifica como competencia las entidades que suministran los mismos servicios de la Agencia de Viajes objeto de análisis, también se encuentra la competencia indirecta y directa.

4.3.2 Segmentación Geográfica

Esta empresa prestará sus servicios a todas las entidades estatales a nivel nacional, con sede en Bogotá, siendo que su sede se proyecta para la capital de Colombia, así mismo, contará con una página web, a través de la cual se brinda la atención requerida por las entidades existentes a nivel nacional, ofreciendo la logística, la venta y el acompañamiento para los diferentes servicios ofrecidos.

Sin embargo, los servicios de la Agencia de Viajes comenzarán centrándose únicamente a entidades como lo son Dapre y entidades adscritas, ministerios y entidades adscritas, senado, congreso, alcaldías, fiscalía, entre otros. Lo anterior de acuerdo a la necesidad que se presente para el suministro de pasajes aéreos, terrestres y fluviales, así como paquetes de viajes en rutas nacionales e internacionales para los funcionarios que requieren desplazaren de un lugar a otro,

teniendo en cuenta las especificaciones, características y condiciones señaladas por la entidad en busca de ofrecer servicios de Calidad, eficiencia y confianza para los clientes finales.

4.3.2.1 Segmentación Demográfica

De acuerdo a los análisis llevados cabo en la presente investigación a través de las entrevistas aplicadas en las entidades respectivas, como lo son Fondo Paz, Ministerio del Interior de Asuntos Indígenas y la Agencia Colombiana para la Reintegración se observa que el nivel económico de los funcionarios no afecta la compra del servicio, una vez que este será adquirido por la corporación respectiva, el nivel presupuestal de la entidad afecta el nivel de compra del servicio, puesto que, la estrategia se enfoca en la promulgación y la buena prestación del servicio, lo que genera confianza para posteriormente proceder a comprar y recomendar la agencia directa, cuando requieren llevar a cabo un viaje a nivel personal o familiar.

El servicio de venta de paquetes y tiquetes aéreos es de fácil adquisición por parte de las entidades, ya que este, es un servicio de uso frecuente por las entidades consultadas y al ser requerido por las mismas, generalmente son incluidos dentro de su presupuesto y proyecciones previamente realizadas.

4.3.2.2 Segmentación Psicográfica

La segmentación Psicográfica permite realizar una división de los consumidores de acuerdo a preferencias de estilos de vida personalidad y gustos de los individuos, el servicio que brindará la Agencia de Viajes, se dirige a entidades estatales, las cuales realizan sus compras de acuerdo a los parámetros preestablecidos con anterioridad y no se tiene en cuenta la personalidad, los gustos o el nivel social del funcionario, una vez que los intereses del comprador

(entidad gubernamental) son distintos a los rasgos de comportamiento del individuo, por esta razón no aplica este tipo de segmentación para el proyecto objeto de análisis.

4.3.3 Segmentación Conductual

Las distintas entidades estatales manejan una gran sensibilidad al precio, siendo que por mandato de austeridad se les exige generar contratación por menor cuantía teniendo en cuenta lo siguiente:

Tabla 5. Valores de Contratación por Mínima Cuantía.

PRESUPUESTO ANUAL	MENOR CUANTÍA *	MÍNIMA CUANTÍA 10% DE LA MENOR CUANTÍA
Superior o igual a 1.200.000 SMLMV (1.090.231.200.000)	Hasta 1.000 SMLMV \$908.526.000	Hasta \$90.852.600
Superior o igual a 850.000 SMLMV e inferiores a 1.200.000 SMLMV (Entre 772.247.100.000 y 1.090.231.199.999)	Hasta 850 SMLMV \$772.247.100	Hasta \$77.224.710
Superior o igual a 400.000 SMLMV e inferior a 850.000 SMLMV (Entre 363.410.400.000 y 772.247.099.999)	Hasta 650 SMLMV \$590.541.900	Hasta \$59.054.190
Superior o igual a 120.000 SMLMV e inferior a 400.000 SMLMV (Entre 109.023.120.000 y 363.410.399.999)	Hasta 450 SMLMV \$408.836.700	Hasta \$40.883.670
Inferior a 120.000 SMLMV Inferior a \$109.023.120.000	Hasta 280 SMLMV \$254.387.280	Hasta \$25.438.728

Fuente: (Contrataciones Mínima Cuantía, 2021)

El anterior análisis permite observar que las entidades gubernamentales cuentan con recursos de contratación por mínima cuantía dependiendo de la asignación presupuestal, siendo que los municipios están escalafonados, lo que les genera tener costos mínimos y toques de máximo valor para la contratación respectiva.

Por lo anterior, se genera consumo y compra de tiquetes en las categorías flexi y promo, para tener mayor poder adquisitivo y más viajes para realizar de acuerdo a las necesidades respectivas. Por otro lado, las entidades estatales no tienen preferencia por una aerolínea en especial, el consumo de estos tiquetes tampoco tiene un destino específico, ya que las entidades dan cubrimiento a nivel nacional y a veces internacionalmente por los sucesos del diario vivir en Colombia.

4.3.4 Matriz de competidores

De acuerdo al análisis llevado a cabo, se relaciona a continuación algunas agencias que son competencia para el proyecto que se analiza en el presente documento:

Tabla 6. *Análisis de Competidores de Agencia de Viajes.*

Nombre	Servicio	Características	Ubicación	Estrategia de Mercado
Golden Tours	Agencia de Viajes	Venta de tiquetes aéreos, hoteles, planes vacacionales, pasadías y cruceros.	Calle 6 # 44-23 Oficina 105 Centro Comercial Nueva Tequendama. Cali, Colombia	Aparecen en página WEB de fácil consulta https://www.goldentours.com.co/
Mayatur Colombia	Agencia de Viajes	Venta de tiquetes aéreos, hoteles,	Avenida 19 No. 6-68 Interior 5B Bogotá - Colombia	Aparecen en página WEB de fácil consulta http://travel.mayaturcolombia.com/es/

		paquetes vacacionales		Cuenta con APP
Subatours	Agencia de Viajes	Venta de paquetes vacacionales	Suba Carrera 92 Nº 147 B - 68 2º Piso	Aparecen en página WEB de fácil consulta https://www.subatours.com/ Tiene presencia en redes sociales

Fuente: (Destinos, s.f.) (Busque sus vuelos Baratos, s.f.) (subatours.com, s.f.)

4.3.5 Identificación de servicios sustitutos y servicios complementarios

Teniendo en cuenta el análisis llevado a cabo, se observa que la Agencia de Viajes objeto de análisis ofrece las opciones que complementan entre sí, como lo son el transporte terrestre, fluvial y aéreo, es por lo que no se encuentra más complemento adicional para el proyecto objeto de análisis.

4.4 Análisis de la demanda

De acuerdo al desarrollo del presente escrito, a continuación, se describe el mercado objetivo y posibles clientes a quien se dirige el servicio ofrecido por esta entidad

4.4.1 Mercado objetivo

Basados en el estudio de mercado realizado, los clientes objetivos de la Agencia de Viajes propuesta, serán las entidades gubernamentales, tales como los ministerios y entidades del estado colombiano, entre ellos encontramos: Ministerio de Cultura, Ministerio de Transporte, Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, Ministerio de Ambiente y desarrollo Sostenible, Ministerio de

Educación Nacional, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Minas y Energía, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural, Ministerio de Defensa Nacional, Ministerio de Justicia y Derecho, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio del Interior, Presidencia de la República, Fondo Paz, Departamento Administrativo de Prosperidad Social, entidades mixtas como lo son el Fondo Nacional del Ahorro, entre otros.

4.4.1.1 Clientes Potenciales.

Los clientes potenciales de la Agencia de Viajes serán las entidades departamentales y municipales, que se encuentren en los alrededores de Bogotá D.C. permitiendo cubrir las entidades del departamento las cuales también pueden requerir de los servicios, entre ellas encontramos: gobernación, asamblea departamental, alcaldías, concejo, fiscalía, contraloría, procuraduría, entre otros.

4.4.1.2 Clientes Secundarios

Se considera que para esta segmentación el público general, es al que se le ofrecerían los servicios de la Agencia de Viajes para generar la venta de tiquetes aéreos, planes turísticos, planes vacacionales, entre otros. Adicionalmente, generan voz a voz hacia otro nicho de mercado.

4.4.1.3 Clientes terciarios

El tercer segmento que se tendría en cuenta son los consumidores finales de los servicios ofrecidos por la agencia objeto de análisis, teniendo en cuenta que las entidades gubernamentales son quienes les suministra los tiquetes y/o hospedaje, para atender las

actividades laborales, siendo estos funcionarios quienes por el buen servicio recibido regresan para realizar compras personales o familiares de planes turísticos.

4.4.2 Perfil del consumidor

4.4.2.1 Compradores.

Los clientes compradores de la Agencia de Viajes serán las entidades gubernamentales que accederán a los servicios por medio de la participación de los procesos de contratación pública, procesos de licitación, contratación directa o contratación de mínima cuantía.

4.4.2.2 Consumidores

Son todos los funcionarios que finalmente se desplazan a nivel nacional e internacional y disfrutan del suministro de paquetes y pasajes aéreos, cuando en ejercicio directo de sus obligaciones sea necesario contar con los servicios ofrecidos por la Agencia de Viajes, cumpliendo con las especificaciones, características y condiciones señaladas por la entidad contratante.

4.4.3 Proyección de demanda potencial a 10 años

Se hace necesario llevar a cabo la compilación de datos obtenidos en las entrevistas desarrolladas en el presente documento, las cuales permiten determinar la demanda a la que se enfrentaría el proyecto en los 10 años propuestos para su ejecución:

Tabla 7. *Proyección Demanda de 1 a 10 años.*

PROYECCIÓN DE DEMANDA			
ENTIDAD	TRASLADOS AÉREOS	TRASLADOS TERRESTRES	TRASLADOS FLUVIALES
2021	4,850	1,350	340
2022	4,996	1,391	350
2023	5,145	1,432	361
2024	5,300	1,475	372
2025	5,459	1,519	383
2026	5,622	1,565	394
2027	5,791	1,612	406
2028	5,965	1,660	418
2029	6,144	1,710	431
2030	6,328	1,761	444

Fuente: Elaboración propia

4.4.3.1 Resultados validación de entrevista

De acuerdo a las entrevistas llevadas a cabo en el presente proyecto, se observan las necesidades relacionadas a continuación, teniendo en cuenta la demanda que tendrá la presentación de servicio de tiquetes

Por ser entidad gubernamental, se debe contar con el apoyo y acompañamiento logístico para los servicios que requiere cada entidad

Por otro lado, se evidencian dificultades para realizar ajustes de itinerarios y de nombre en caso de requerirse.

Se debe contar con una entidad aliada para cumplir con los requisitos de los pliegos de condiciones a publicar en el SECOP.

En el estudio realizado se observa que no se cuenta con una entidad que ofrezca transporte multimodal para las áreas retiradas que visitan los colaboradores de las entidades gubernamentales.

En el desarrollo de atención de emergencias, proceso de paz o vacunaciones en lugares de difícil acceso, no se cuenta con un aliado para llegar de manera segura y que acorte el tiempo de desplazamiento.

Los viajes e itinerarios que se programan requieren disponibilidad de 24 horas los 7 días de la semana, lo que conlleva a contar con aliados que ofrezcan dichos servicios.

4.4.4 Proyección de ventas a 10 años

A continuación, se relacionan las cifras de proyección de demanda estimada del año 1 al año 10 para el proyecto objeto de análisis.

Tabla 8. Proyección venta de 1 a 10 años

SERVICIOS	TRANSPORTE AÉREO			TRANSPORTE TERRESTRE			TRANSPORTE FLUVIAL			TOTAL INGRESOS
	VALOR	UNIDADES A VENDER	VALOR TOTAL	VALOR	UNIDADES A VENDER	VALOR TOTAL	VALOR	UNIDADES A VENDER	VALOR TOTAL	
2021	\$264,364	4751	\$1,256,019,414	\$131,054	1697	\$222,375,522	\$48,425	339	\$16,433,730	\$1,494,828,666
2022	\$274,277	4846	\$1,329,182,544	\$135,969	1731	\$235,328,896	\$50,241	346	\$17,390,995	\$1,581,902,435
2023	\$287,443	4943	\$1,420,842,973	\$142,495	1765	\$251,557,177	\$52,653	353	\$18,590,278	\$1,690,990,427
2024	\$301,671	5042	\$1,520,998,194	\$149,549	1801	\$269,289,442	\$55,259	360	\$19,900,706	\$1,810,188,343
2025	\$317,056	5143	\$1,630,540,484	\$157,176	1837	\$288,683,668	\$58,077	367	\$21,333,955	\$1,940,558,107
2026	\$333,702	5246	\$1,750,466,736	\$165,427	1873	\$309,916,352	\$61,126	375	\$22,903,068	\$2,083,286,156
2027	\$350,887	5351	\$1,877,428,089	\$173,947	1911	\$332,394,585	\$64,274	382	\$24,564,227	\$2,234,386,901
2028	\$368,607	5458	\$2,011,682,971	\$182,731	1949	\$356,164,122	\$67,520	390	\$26,320,815	\$2,394,167,908
2029	\$386,853	5567	\$2,153,486,504	\$191,776	1988	\$381,270,131	\$70,862	398	\$28,176,169	\$2,562,932,804
2030	\$405,616	5678	\$2,303,089,211	\$201,077	2028	\$407,756,967	\$74,299	406	\$30,133,568	\$2,740,979,746

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Precio

De acuerdo a lo evidenciado en el desarrollo del presente proyecto, a continuación, se relacionan los análisis llevados a cabo, referentes al precio del servicio ofertado por la Agencia de Viajes respectiva.

4.5.1 Precio de venta de la competencia

Se procedió a determinar los precios por ciudades y por temporada teniendo en cuenta la información de las páginas web de las principales aerolíneas nacionales: Avianca, Latam, Copa, Viva Airlines. Con esta información se realizó un promedio ponderado para tener una perspectiva de los precios de la competencia.

Tabla 9. *Análisis de Precios de Tiquetes Aéreos en Ciudades Principales.*

CIUDAD	BAJO	MEDIO	ALTO
Barranquilla	\$166.192	\$199.391	\$237.974
Cali	\$164.534	\$197.011	\$229.184
Cartagena	\$165.174	\$197.472	\$233.912
Medellín	\$166.192	\$199.391	\$237.974
PROMEDIO	\$165.523	\$198.316	\$234.761

Fuente: Elaboración propia.

4.5.2 *Estimación de gastos asociados a la prestación del servicio*

A continuación, se detallan los gastos relativos a la prestación del servicio ofrecida por la Agencia de Viajes objeto de análisis, relacionando los servicios referentes a tiquete aéreo, terrestre y fluvial, para cada servicio solicitado por el cliente respectivo.

Tabla 10. *Gastos Asociados por Cada Servicio.*

PROCESO DE ADQUISICIÓN	TIEMPO / HORA	VALOR HORA LABORAL	VALOR TOTAL
Tiquete Aéreo	0.2	\$77,446	\$15,489
Pasaje Terrestre	0.5	\$77,446	\$38,723
Pasaje Fluvial	1.5	\$77,446	\$116,169

Fuente: Elaboración propia.

4.5.3 *Gastos de producción total*

A continuación, se relaciona información referente a costos fijos y variables para el proyecto objeto de análisis:

4.5.4 *Costos Fijos.*

De acuerdo al análisis llevado a cabo, se relacionan costos fijos para un año de proyecto, así:

Tabla 11. *Costos Fijos para la Agencia de Viajes.*

ÍTEM	COSTO UNITARIO	UNIDAD	VALOR TOTAL
Arriendo	\$5.000.000	Mensual	\$60.000.000
Servicios públicos	\$310.000	Mensual	\$3.720.000
Suministro de oficina	\$100.000	Mensual	\$1.200.000
Elementos de aseo	\$50.000	Mensual	\$600.000
Seguro	\$1080.000	Anual	\$1.080.000
Mano de obra directa	\$3.638.192	Mensual	\$43,658,308
Agencia de publicidad, Página web y redes sociales	\$900.000	Trimestral	\$3'600.000

Fuente: Elaboración propia.

4.5.4.1 Costos Variables.

De acuerdo al análisis llevado a cabo, se relacionan costos variables para un año de proyecto, así:

Tabla 12. *Costos Variables para la Agencia de Viajes.*

CONCEPTO	UNIDAD	VALOR
Impuestos	Año	\$14.964.986
Bonificación	Año	\$14.948.287
Costos Financieros	Año	\$25.143.253

Fuente: (Scotiabank Colpatria Tarifas Productos y Servicios Nacionales, 2020)

4.5.5 Precio de venta validado en el mercado.

Las distintas entidades estatales que fueron entrevistadas durante el desarrollo del presente proyecto, permiten evidenciar que manejan sensibilidad en aspectos de precio, toda vez que, por mandato de austeridad (Contrataciones Mínima Cuantía, 2021), cuentan con cifras aprobadas para adelantar los procesos de contratación respectivos.

Es por lo anterior, que a continuación se relacionan las cifras establecidas para contratación por mínima cuantía (Contrataciones Mínima Cuantía, 2021) desde las entidades estatales.

Tabla 13. Valores de Contratación por Mínima Cuantía.

PRESUPUESTO ANUAL	MENOR CUANTÍA *	MÍNIMA CUANTÍA 10% DE LA MENOR CUANTÍA
Superior o igual a 1.200.000 SMLMV (1.090.231.200.000)	Hasta 1.000 SMLMV \$908.526.000	Hasta \$90.852.600
Superior o igual a 850.000 SMLMV e inferiores a 1.200.000 SMLMV (Entre 772.247.100.000 y 1.090.231.199.999)	Hasta 850 SMLMV \$772.247.100	Hasta \$77.224.710
Superior o igual a 400.000 SMLMV e inferior a 850.000 SMLMV (Entre 363.410.400.000 y 772.247.099.999)	Hasta 650 SMLMV \$590.541.900	Hasta \$59.054.190
Superior o igual a 120.000 SMLMV e inferior a 400.000 SMLMV (Entre 109.023.120.000 y 363.410.399.999)	Hasta 450 SMLMV \$408.836.700	Hasta \$40.883.670
Inferior a 120.000 SMLMV Inferior a \$109.023.120.000	Hasta 280 SMLMV \$254.387.280	Hasta \$25.438.728

Fuente: (Contrataciones Mínima Cuantía, 2021)

4.5.6 *Asignación de precio*

Para los tiquetes aéreos, los precios serán fijados inicialmente con base en el costo del tiquete aéreo que ofertan las aerolíneas consultadas en el desarrollo del presente proyecto.

Para el transporte terrestre se llevó a cabo un análisis de mercado el cual permitió determinar el costo por dicho servicio.

Para el caso del transporte fluvial se consultaron empresas que ofrecen dicho servicio, aunque es muy mínima su presencia en el mercado.

Sobre los valores analizados para cada servicio, se generó un incremento del 30% para poder determinar la viabilidad de la Agencia de Viajes que se encuentra en estudio.

A continuación, se relacionan los valores para cada línea de transporte:

Tabla 14. *Asignación de Precio.*

SERVICIO	VALOR BÁSICO	VALOR DE VENTA
Transporte Aéreo	\$203,357	\$264,364
Transporte Terrestre	\$100,811	\$131,054
Transporte Fluvial	\$37,250	\$48,425

Fuente: Elaboración propia.

4.6 **Promoción y distribución**

Teniendo en cuenta el análisis llevado a cabo, a continuación, se detallan las variables consideradas para la promoción y distribución del servicio ofrecido por la Agencia de Viajes

4.6.1 **Canales de comunicación**

Teniendo en cuenta los avances tecnológicos y aprovechando lo que ha generado la pandemia con la implementación de plataformas virtuales, se considera viable implementar 5

canales de comunicación para estar en contacto con los clientes y tener la cercanía necesaria para brindar un buen servicio hacia los clientes meta que para este caso son las entidades públicas; a su vez, estos canales permitirán atender los mercados secundarios y terciarios identificados previamente.

La puesta en marcha de estos canales de comunicación, permitirá generar constante seguimiento para lograr la satisfacción del deber cumplido como entidad prestadora de servicios y a la vez generará una experiencia omnicanal, que a su vez se centra en la atención personalizada y selectiva para cada cliente.

Es por ello que contaremos con: e-mail marketing, redes sociales, SMS, chat online y acompañamiento telefónico.

4.6.2 Fuerza de ventas

Para el proyecto objeto de análisis, se plantea inicialmente contar con un agente de viajes, posteriormente y de acuerdo al crecimiento y a la necesidad identificada se ampliará la planta de personal del área de ventas.

Funciones

- Asesoramiento sobre el destino al cliente.
- Contratación de medios de transporte.
- Elaboración de paquetes de transporte, alimentación y hospedaje.
- Oferta de paquetes de transporte, alimentación y hospedaje.
- Producir, programar y en general, operar los servicios que la Agencia de Viajes vende.
- Agendar separar y coordinar los distintos paquetes vendidos.

Perfil profesional

- Técnico o Tecnólogo en Logística y/o Hotelería y Turismo.
- Amplio conocimiento de los elementos del sistema turístico y cómo combinarlos de la mejor manera posible.
- Facilidad de expresión presencial y virtual (videollamadas y videoconferencias).
- Manejo de equipo de herramientas ofimáticas, GDS (perfil Amadeus y Sabre).
- Conocimiento de herramientas que permitan combinar el suministro de viaje de manera tradicional con los viajes a programar a través de plataformas digitales.
- Manejo de redes sociales profesionalmente.
- Conocimiento de la geografía turística nacional.

Habilidades Blandas

- Capacidad de comunicación y negociación.
- Trabajo en equipo.
- Recepción y aceptación a críticas.
- Positivismo en las actividades encomendadas.
- Inteligencia Emocional.

4.6.3 Estrategia publicitaria

Se promocionará por medio de un sitio web, la idea es por medios digitales enviar publicidad a las entidades gubernamentales exposiciones o demostraciones de los productos y servicios ofrecidos con el fin de lograr que los consumidores puedan apreciar y conocer el trabajo brindado por la Agencia de Viajes objeto de análisis.

Para el público en general se aplicará publicidad visual y la mezcla de promoción, la cual consiste en promocionar un producto o servicio a través de incentivos o actividades tales como ofertas, descuentos, cupones, regalos, sorteos, concursos, premios y muestras gratis.

Merchandising

Se plantea llevar a cabo Merchandising de seducción con una fachada llamativa y que genere curiosidad, a la vez interés de ingresar a la oficina destinada para tal fin, por medio de colores como el color rojo el cual es un poderoso color de acento, combinado con blanco y sombras grises, da una impresión elegancia y profesionalismo, evoca la tranquilidad y la inocencia es llamativo y alusivo a la industria, el rojo Mezclado con blanco evoca tranquilidad, feminidad, inocencia y alegría juvenil e incluso sexualidad.

El rojo es uno de los colores primarios más importantes, siendo que se da tanto en los colores luz como en los colores pigmento, tiene una marcada personalidad y es uno de los colores más usados en diseño. Los objetos de color rojo tienen la capacidad de parecer que están más cerca que los de su alrededor que son de otro color.

Se utilizará material POP como afiches, banners, vallas publicitarias.

Respecto a artículos de oficina, se plantea brindar a los clientes agendas, calendarios, botilitos, paneles para escribir mensajes y esferos publicitarios, estos artículos serán elaborados en papel reciclado y elementos amigables con el medio ambiente para ayudar con la conservación del planeta.

Las tácticas para atraer clientes para creación de impactos, usuarios únicos y visitas al sitio web:

Social Media: Facebook, Twitter, Portal propio. En estas redes sociales y el portal institucional, realizaremos publicaciones de los distintos paquetes que se manejan y de sitios turísticos del país, ecoturismo.

Publicidad digital en medios de comunicación, influencer o redes sociales.

Así mismo, las estrategias para convertir clientes para el llamado a la acción donde:

Formularios: En el portal web y redes sociales.

CRM: A futuro se puede adquirir CRM y a su vez una base de datos que permita ampliar el mercado de los planes turísticos

Por otro lado, se considera las siguientes tácticas para retener clientes, así:

Email marketing por medio de redes sociales se lleva a cabo el marketing constante y permanente, por este servicio se debe cancelar un valor mensual, paralelamente, la red social le permite obtener bases de datos de posibles compradores y a su vez de que este segmento del mercado reciba publicidad de la Agencia de Viajes de forma prioritaria.

Bases de datos: Para el desarrollo del proyecto objeto de análisis se utilizará el SECOP y Colombia compra, a través de estas bases se obtendrán datos para conocer los posibles contratos y opciones de ingreso para contratar con las entidades mixtas, de orden nacional, departamental y municipal.

4.7 ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

En párrafos siguientes se relaciona la investigación llevada a cabo con colaboradores de entidades Gubernamentales, en busca de determinar la necesidad del proyecto propuesto.

4.7.1 Preparación de preguntas de investigación cualitativa

A través de la redacción de un conjunto de preguntas enfocadas a la investigación y que se relacionen directamente con los principales elementos de los objetivos, se realizaron 50 preguntas, las cuales se fueron filtrando hasta llegar a las preguntas adecuadas para la investigación; estas preguntas serán la “columna vertebral” de la entrevista a profundidad y servirán como una guía para el entrevistador.

Es por lo que se llevaron a cabo una serie de preguntas que servirán de guía en el momento de realizar las entrevistas, las mismas se encuentran dirigidas a colaboradores de entidades gubernamentales y procesos de contratación estatal por medio de la ley 80, presumiendo que todas las entidades manejen este tipo de contratación.

4.7.2 Entrevista

Presentación:

Buenos días, hoy nos encontramos con: _____ él o ella es funcionario(a) de _____, en el cargo _____. Él o ella nos compartirá sus conocimientos y experiencias, frente a los procesos de contratación de servicios de transporte para el personal, en cumplimiento en las comisiones o salidas a campo.

Agradecemos la colaboración brindada Sr o Sra. _____

Cuál es el manejo por parte de la entidad para el proceso de contratación de servicios de transporte

Cuentan con capacitación para el personal sobre los distintos tipos de contratación estatal

Teniendo en cuenta lo anterior

- ¿Cuál es el medio de comunicación por el cual dan a conocer las necesidades de transporte?
- ¿cuentan con alguna metodología o proceso establecido por la entidad para establecer las salidas a campo del personal?
- ¿Se tiene establecido tiempos de trabajo para la planificación de salidas a campo? ¿Cuál es la periodicidad establecida?
- ¿Cuentan con cláusulas o normativa para la contratación del servicio de transporte?
- ¿Cuál es la frecuencia con la que el personal sale a comisiones?
- ¿Cuentan con personal especializado para comisiones? ¿existen características o cargos específicos para las comisiones?
- ¿Para las comisiones se tiene parametrizado factores mensuales?
- ¿Cuentan con una estandarización de servicios de transporte e incumplimiento de servicios? Es decir, incumplimiento en viajes o sobre cupo en las comisiones
- ¿los servicios de transporte son requeridos únicamente a nivel aéreo o usan otros tipos de transporte?
- ¿Cuentan con un presupuesto para el servicio de transporte de los funcionarios?
- ¿con que frecuencia se organizan comisiones al extranjero?
- Cuentan con un registro de viajes y la frecuencia de los mismos
- ¿Se tiene establecido un control de calidad para los servicios de transporte o

Agencias de viaje?

Teniendo en cuenta su cargo, cuál es su evaluación sobre los servicios que brindan las agencias de viajes de los cuales han utilizado en la entidad, cuenta con alguna queja o sugerencia de mejora

Agradecemos la colaboración brindada y el apoyo con el desarrollo del proyecto académico

4.7.3 *Encontrar el entorno apropiado para la entrevista*

En la planificación de la agenda para desarrollar las entrevistas propuestas con los funcionarios que van a participar en la actividad, se consultó con anticipación las agendas de los mismos, para determinar el tiempo disponible que tendrían para responder las preguntas y estar antes para no afectar sus tareas, teniendo en cuenta adicionalmente que la pandemia que se vive actualmente dificulto un poco la labor.

Los entrevistados determinaron el lugar para las entrevistas del ejercicio académico, cumpliendo las características de cercanía y bioseguridad requeridas por los actuales tiempos, se buscó que estos espacios permitieran realizar la conversación sin interrupciones que las pudieran afectar y que brindaran comodidad del entrevistado y el estudiante, cumpliendo con el tiempo disponible que se indicó desde el inicio.

4.7.4 *Seleccionar, revisar y conseguir a los posibles sujetos*

Esta labor se desarrolló con la participación de conocidos, que tenían contacto con funcionarios de algunas entidades gubernamentales y estos a su vez colaboraron con el contacto de las personas encargadas del proceso de contratación o compra de tiquetes aéreos o traslados del personal de cada entidad al sitio requerido, para tener las actividades laborales programadas con anterioridad.

Así mismo, uno de los integrantes de la presente especialización, posee contacto directo con funcionarios de las distintas entidades del estado, lo cual permitió obtener de

manera positiva la colaboración de funcionarios de Presidencia de la República y del Fondo de Paz.

4.7.5 Realización de la entrevista a profundidad

Se lograron realizar 5 entrevistas a funcionarios de entidades gubernamentales que brindaron su colaboración en este proceso, a través de este ejercicio, se recolectó información muy valiosa ya que las entrevistas se realizaron a funcionarios encargados del área de contratación o compra de tiquetes aéreos, donde se desarrollaron preguntas guía, para obtener información clave que permitiera conocer más acerca de los procesos de contratación y compra de tiquetes aéreos de cada entidad.

A continuación, se relacionan las entidades de las cuales se logró participación para el desarrollo de la misma, así:

- Entrevista Ministerio del Interior, Asuntos indígenas.
- Entrevista Presidencia de la República y Fondo Paz.
- Entrevista Agencia Colombiana para la Reintegración.
- Entrevista Instituto Colombiano de Bienestar familiar.
- Entrevista Instituto Colombiano de Bienestar familiar.

4.7.6 Análisis de las respuestas narradas

A continuación, se detallan los análisis llevados a cabo de las entrevistas realizadas a funcionarios de entidades gubernamentales

4.7.6.1 Entrevista Ministerio del Interior, Asuntos indígenas

Para llevar a cabo esta entrevista nos brinda su apoyo el señor Deibed Portillo, quien desempeña el cargo de gestión interinstitucional del Ministerio del Interior – entidad del ministerio del interior, área de asuntos indígenas.

¿Cuáles son los procesos y requisitos que tienen previamente establecidos para la selección de agencias de viajes a contratar?

La información que suministra el entrevistado, permite evidenciar que se amplía el rango de acuerdo al tipo de entidades que contratan los ministerios para el proceso de suministro de tiquetes aéreos y alojamiento.

Así mismo, informa que tienen preferencia de contratar operadores logísticos y no agencias de viajes, siendo que estas cubren un mayor número de ámbitos que los que cubre una Agencia de Viajes de manera puntual. Paralelamente, indica que la entidad contrata bajo el cumplimiento y la normatividad establecida en la Ley 80, por ende, realiza la contratación por proceso de licitación pública.

¿Teniendo en cuenta que la entidad contrata por Ley 80, ustedes han recibido o han solicitado capacitación a las entidades que regulan esta ley?

Efectivamente la entidad está en constante apoyo de Colombia compra eficiente para lo que es la capacitación del personal encargado de los procesos de contratación dentro de la entidad, además de contar con un área jurídica que se encarga de tener los procesos de contratación actualizados, para no generar dificultades no previstas con antelación.

¿Ustedes qué plataforma o herramienta utilizan para dar a conocer las contrataciones que están realizando o requiere le entidad?

A través de la plataforma del SECOP, se lleva a cabo el proceso de contratación, toda vez que este es el portal de contratación pública, lo que permite llevar a cabo procesos de contratación imparciales.

¿Las comisiones como son programadas, puede ser semanal, mensual, desde cada área, como las programan?

Dentro de la entidad se manejan unos procedimientos de programación mensual, pero la misma se encuentra sujeta a cambios, estos cambios se pueden presentar por: tomas, marchas, alteraciones del orden público en general, entre otras.

Al momento de contratar estos servicios, tienen algún tipo de restricción, por ejemplo, calificación triple A para las entidades, o de pronto calificación de las súper sociedades.

La entidad si tiene requisitos establecidos al momento dar inicio en un proceso de contratación, los mismos se publican en el pliego de condiciones en la plataforma del SECOP y la entidad a la que le sea adjudicada la licitación debe cumplir con estos requisitos los cuales serían las restricciones que se tendrán en cuenta al momento de realizar la contratación, restricciones como lo son: experiencia y antigüedad en el mercado, estar capacitada, músculo financiero para poder cumplir con las exigencias establecidas por la entidad previamente.

¿Qué tipo de funcionarios o colaboradores manejan estos viajes, ejecutivo, comercial; obviamente personal de campo o personas especializadas de cada área y cargo desempeñado?

La entidad cuenta con recursos asignados para la adquisición de tiquetes no sólo para funcionarios de campo sino para cualquier tipo de funcionario, dependiendo la necesidad y el requerimiento que se presente. Adicionalmente, en los funcionarios se encuentra la población objeto, la cual está conformada por toda la población que participe en las actividades de la entidad de acuerdo al desarrollo del objeto social de la misma.

¿Manejan todo tipo de transporte?

Teniendo en cuenta el objeto social de la entidad, se maneja todo tipo de transporte, se utiliza transporte multimodal ya que los grupos objeto se encuentran en áreas aisladas o retiradas de las principales ciudades del país.

¿Existen algún tipo de diferenciación entre los que es el personal, por ejemplo, el viaje del ministro al viaje del indígena o todos manejan el mismo tipo de viaje, ejecutivo, comercial etc.?

Teniendo en cuenta el desarrollo de actividades la entidad busca la economía y se solicita que sea en la tarifa promo o flexi que son las más económicas, pero en oportunidades no se logran dichas tarifas, siendo que aparecen viajes de último momento y es complicado adquirir tiquetes en costos bajos.

¿Cuántas son las personas que pueden estar programadas para viajar y siempre viajan las mismas personas, siempre se cumple esto?

No se dio respuesta a la consulta realizada por parte del funcionario entrevistado.

En este momento con todo lo que está ocurriendo a nivel nacional, se considera que se han incrementado para estos procesos que están haciendo.

Si se ha incrementado la necesidad de viajes, pero no se menciona un proceso para saber cuánto ha incrementado la necesidad de viajes programados o por programar.

¿La entidad para la que labora maneja lo que son viajes internacionales también?

Se indica por parte del entrevistado que, si requieren viajes al extranjero, pero se desvía hacia lo que es disponibilidad del servicio.

¿La entidad estatal cuenta con frecuencia para los viajes a determinadas zonas o tienen algunas zonas específicas donde viajan más que otras?

Los viajes que requieren más frecuencia son dirigidos a las zonas fronterizas por los asentamientos indígenas existentes en el territorio nacional.

¿la entidad cuenta con registro de estos viajes, para tener una frecuencia o tener una estadística de los sitios que más visitan por temas de necesidad en el país?

El entrevistado indica que no manejan un registro de los viajes, aclara por qué la frecuencia o la programación de los viajes.

¿Existe algún tipo de calificación o algún método que ustedes tengan para calificar los servicios que le han prestado las agencias, las entidades que ustedes contratan?

Efectivamente la entidad cuenta con métodos de calificación y se lleva a cabo a través de informes de cumplimiento, el cual es evaluado por cada área y se dan a conocer sus resultados al contratista o tercero respectivo.

4.7.6.2 Entrevista Presidencia de la República y Fondo Paz

Buenos días, hoy nos encontramos con: Muñoz Mercedes y Pineda Jacqueline ellas son funcionarias de Fondo paz, en el cargo secretaria ejecutiva comisiones. ellas nos compartirán sus conocimientos y experiencias, frente a los procesos de contratación de servicios de transporte para el personal, en cumplimiento en las comisiones o salidas a campo.

Agradecemos la colaboración brindada Sra. Mercedes y Sra. Jacqueline.

Cuál es el manejo por parte de la entidad para el proceso de contratación de servicios de transporte

Fondo Paz no opera en su totalidad bajo la ley 80, ya que, por parte de presidencia de la república y las entidades adscritas, operan bajo el Decreto 1081 del 2015 y el DECRETO NÚMERO 2429 DE 1997, este les permite operar como régimen especial,

- Cuentan con capacitación para el personal sobre los distintos tipos de contratación estatal Teniendo en cuenta lo anterior

Colombia compra brinda capacitaciones en las que somos invitados, se participa ya que el régimen especial también tiene normativa relacionada con ley 80, estas capacitaciones se dan con cada actualización de la norma.

- ¿Cuál es el medio de comunicación por el cual dan a conocer las necesidades de transporte?

Se publica en la página de presidencia de la república <https://id.presidencia.gov.co>, adicional a esto, al realizar contratación privada, se comparte la información con las entidades que se ha contratado y que han obtenido buena calificación en la contratación.

¿Cuentan con alguna metodología o proceso establecido por la entidad para establecer las salidas a campo del personal?

Las salidas se programan a medida que se va presentando la necesidad, se genera un cronograma básico desde cada dependencia, pero por el estado del país y las circunstancias actuales es muy complicado dar cumplimiento a este cronograma.

¿Se tiene establecido tiempos de trabajo para la planificación de salidas a campo?

¿Cuál es la periodicidad establecida?

Las salidas las están programando cada día, en este momento no hay ningún tipo de restricción de hora o fecha, ya que, por la pandemia y las distintas catástrofes presidencia está realizando comisiones fuera de programación.

¿Cuentan con cláusulas o normativa para la contratación del servicio de transporte?

En la actualidad la principal cláusula es la pandemia y cierres de ciudades, en cuanto a normativa para contratar, las cláusulas se establecen al momento de generar los contratos.

¿Cuál es la frecuencia con la que el personal sale a comisiones?

Anteriormente se manejaba una frecuencia semanal, pero en este momento se están realizando capacitaciones a nivel nacional para dar cumplimiento al proceso de paz, adicional

la pandemia ha generado comisiones inesperadas, lo cual no permite llevar o calcular una frecuencia.

¿Cuentan con personal especializado para comisiones? ¿existen características o cargos específicos para las comisiones?

Se maneja de forma igualitaria a los contratistas y los funcionarios de planta, para ambos casos se debe haber legalizado la última comisión, a ver registrado los documentos que soportan el cumplimiento de la misma.

¿Para las comisiones se tiene parametrizado factores mensuales?

Se manejan unos parámetros ya establecidos por cada área, hay inconvenientes para la programación ya que hay novedades que se deben atender de inmediato y más en la actualidad del país, de ahí que la entidad contratada preste atención 12 por 24.

¿Cuentan con una estandarización de servicios de transporte e incumplimiento de servicios? Es decir, incumplimiento en viajes o sobre cupo en las comisiones

En promedio viajan 3 o 4 personas por dependencia, en algunos casos hay comisiones que no se cumplen por el personal por las distintas condiciones sociales que se presentan en nuestro país, en la actualidad se están generando comisiones inesperadas y sobrecupo de las comisiones.

¿los servicios de transporte son requeridos únicamente a nivel aéreo o usan otros tipos de transporte?

La entidad genera desplazamientos a nivel nacional por lo que los desplazamientos son multimodales, por lo que se requiere transporte aéreo, terrestre y fluvial, dependiendo del lugar a donde se tenga que asistir. Manejamos el tipo de transporte de acuerdo a la necesidad.

¿Cuentan con un presupuesto para el servicio de transporte de los funcionarios?

Generalmente la entidad maneja un aproximado de 300 millones para contratación, pero este valor muchas veces no es suficiente y se genera contratación adicional.

¿con que frecuencia se organizan comisiones al extranjero?

Normalmente hay comisiones internacionales, pero por la actualidad mundial se han reducido en 95 % los viajes.

Cuentan con un registro de viajes y la frecuencia de los mismos

Si hay un registro de viajes, pero no manejamos las frecuencias ya que se maneja todos los destinos nacionales.

¿Se tiene establecido un control de calidad para los servicios de transporte o Agencias de viaje?

Tenemos en cuenta los certificados de cumplimiento e idoneidad, certificaciones de ejecución de contrato, así mismo se genera conciliaciones en los incumplimientos para llevar buena relación con los prestadores de servicios

Teniendo en cuenta su cargo, cuál es su evaluación sobre los servicios que brindan las Agencia de Viajes de los cuales han utilizado en la entidad, cuenta con alguna queja o sugerencia de mejora.

Al manejar régimen especial o contrato de suministros entre presidencia de la república y las entidades adscritas y la agencia de viajes, la relación es adecuada ya que genera una colaboración entre los dos participantes y un servicio adecuado para la prestación del servicio.

Agradecemos la colaboración brindada y el apoyo con el desarrollo del proyecto académico.

4.7.6.3 Entrevista Agencia Colombiana para la Reintegración

Se lleva a cabo la entrevista con la señora Olga Lucia Ladino, funcionaria de la Agencia Colombiana para la Reintegración, desempeñando el cargo de técnico 1.

Desde su área de trabajo cómo funciona el proceso de selección de las agencias de viaje.

Se indica por parte de la funcionaria que la entidad para la que labora maneja dos formas de selección, las mismas son:

La primera se lleva a cabo por licitación pública, en la cual se realiza invitación abierta para las diferentes agencias que existen en el mercado, en estos procesos se les comenta y se les brinda toda la información del pliego

Para la segunda opción se lleva a cabo subasta inversa, para la cual se realiza invitación a nivel general para que los que se encuentren interesados realicen una especie de presentación de una propuesta, y también en el momento en el que se va hacer la selección de la agencia entonces hay se lleva a cabo un estilo de subasta.

¿esto significa que depende de lo que les vayan ofreciendo en las dos opciones anteriormente mencionados?

Es de indicar que la entidad maneja unos máximos y unos mínimos para ayudar a las empresas que están prestando u ofreciendo el servicio, de esta manera se busca que no se vean afectadas financieramente las agencias de viajes al momento de ejecutar y cumplir las obligaciones contractuales establecidas en el contrato.

Por parte de ustedes o de otra entidad con conocimientos ha recibido en algún momento capacitaciones o las han solicitado para los procesos de contratación estatal que se adelantan desde la entidad para la cual labora.

Si, efectivamente se llevan a cabo capacitaciones, las cuales son dirigidas por el área jurídica que es la oficina que brinda los lineamientos en los procesos de contratación y sirve de guías a los procesos a realizar apertura para el funcionamiento de la organización estatal para la cual laboro, por otro lado existen un área que se dedica a validar la parte técnica, esta se

encarga de verificar la oferta y la demanda de la entidad y el área financiera que es la que revisa el proceso financiero requerido para la entidad de acuerdo a sus necesidades.

¿Esto significa que ustedes mismos tienen algún tipo de restricción al momento de contratar este tipo de servicios?

Se indica que se manejan unos requisitos mínimos, teniendo en cuenta la necesidad y también se tienen en cuenta factores de acuerdo a la entidad contratada ya sea contratista, unión temporal, entre otras. Entre los requisitos que se tienen en cuenta, se encuentran la experiencia registrada y demostrable en cámara y comercio, calificación y cumplimiento de los pliegos establecidos (precios de los tiquetes), certificaciones emitidas a lo largo de la ejecución de otros contratos.

¿Calificación?

Para este aspecto se debe tener en cuenta el cumplimiento de la normativa financiera y de ley para protegerse en los procesos, lo anterior para evitar dificultades a futuro y garantizar la transparencia en el proceso de contratación.

Desde la entidad como se programan estas comisiones de trabajo, o estas se llevan a cabo desde cada área específica o existe una planeación general que apliquen de acuerdo a la necesidad.

Se indica que se lleva a cabo una planeación mensual, la cual es aprobada por los directores o líderes de cada una de las dependencias que conforman la entidad, si este proceso se lleva a cabo fuera de los tiempos establecidos se cataloga como extraordinaria y tiene que cumplir ciertos requisitos y aprobaciones de acuerdo al proceso a llevarse a cabo.

Estas comisiones o viajes son frecuentes dentro del desarrollo de actividades de la entidad o son extemporáneos en el normal funcionamiento.

Los viajes tienen una frecuencia muy alta, teniendo en cuenta el objeto social de la entidad para la que laboro. Existe un promedio de 1200 comisiones mensuales, por la función

de la entidad de dar apoyo a la población vulnerable a nivel nacional, es por ello que se contrata viajes de manera constante.

Estas comisiones las lleva a cabo algún tipo de colaborador en especial, o lo manejan para todos los funcionarios de la entidad.

El tema de viajes y desplazamiento se da para todos los colaboradores de acuerdo a las necesidades de cada cargo, también se puede necesitar para cada área o para una sola persona, esto teniendo en cuenta que todas las áreas participan en el cumplimiento de la misión de la entidad.

Pero existe algún tipo de trato especial para los funcionarios o hay diferenciación de algo.

Existe distinción entre los contratistas y los empleados de la entidad, siendo que, en cuanto al proceso de viáticos, ya que estos los manejan de acuerdo a una escala establecida, la cual es conocida previamente.

¿Pero esto permite que se les brinde el mismo vuelo, el mismo tipo de avión, todo igual?

En general se trata de manejar todo igual, siendo que se tienen en cuenta las tarifas económicas, para el caso de los ministros y altos mandos, a estos cargos se les brindan tiquetes ejecutivos, por una normativa que existen desde Presidencia de la República, la cual indica que por ostentación de cargo tendrá estos privilegios.

Al momento de realizar la planeación mensual, la entidad tiene en cuenta factores para la compra de los tiquetes o los manejan de acuerdo al momento y la necesidad.

La entrevistada no brinda la información de los factores de planificación por privacidad corporativa, pero aclara que, si hay manejo de tiquetes extemporáneos, por viajes que se presentan sin previo aviso.

¿Y la planificación?

Si se maneja una planificación mensual, pero estamos sujetos que en cualquier momento puede salir u ocurrir algo extemporáneo, y esto genera que las comisiones deban desplazarse de último momento.

Para llevar a cabo estas comisiones, aproximadamente cuántas personas están manejando y generalmente se cumple la planificación, por lo que, si en ejemplo son 10 personas, siempre van las 10 personas o por algún inconveniente no van las 10 personas se puede dar eso.

Por proceso de austeridad se les da total y estricto cumplimiento a las planificaciones y no se permite el desperdicio de nada, teniendo en cuenta los costos que esto genera.

4.7.6.4 Entrevista Instituto Colombiano de Bienestar familiar

Se sigue en el proceso de entrevistas, con la funcionaria Angie Lorey Silva, quien se desempeña en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, y quien ocupa el cargo de profesional universitaria en el área de consecución de tiquetes.

¿Desde su área de trabajo cómo funciona el proceso de selección de agencias de viajes?

El proceso de licitación se desarrolla a través de oferta pública, por medio de Colombia Compra.

¿Por parte de la entidad han recibido o han solicitado capacitación acerca de la contratación estatal?

Si se solicitó capacitación, la cual se ejecuta siguiendo el cronograma que organiza el Grupo de Planeación y Grupo Jurídico de la Regional Bogotá.

¿Cómo programan las comisiones de trabajo? ¿Estas se realizan desde cada área o existe alguna planeación general por parte del instituto?

No existe planeación de comisiones, estas se generan de acuerdo a la necesidad, después de detectar la misma, se procede a programar el requerimiento.

¿Dentro de su jornada laboral ustedes destinan tiempo para atender necesidades en cuanto al proceso de planificación de las comisiones? ¿Ustedes con qué periodicidad lo hacen?

Este proceso se realiza semanalmente, dependiendo de la cantidad de solicitudes que se reciban de la defensoría, por parte del área de gestión humana se programan viáticos para el acompañamiento de menores.

¿Ustedes manejan algún tipo de restricción al momento de contratar estos servicios?

Hasta el momento no se manejan restricciones, solo se manejan tiquetes que se encuentren en la categoría promo.

¿Las comisiones o viajes tienen una frecuencia establecida?

En este momento la mayoría de las comisiones son inesperadas y no hay una frecuencia establecida.

¿Qué tipo de empleados realizan estas comisiones?, ¿se maneja o existe algún trato diferenciado, es decir manejan distintos tipos de vuelo o clase de acuerdo al cargo del funcionario?

Las comisiones están a cargo del personal de planta, quienes tienen como labor realizar el acompañamiento de los menores hacia Bogotá, dentro de las labores de los ejecutivos no se realizan viajes, ya que en todas las ciudades existen sedes.

¿Qué factores consideran en la planeación mensual de las comisiones?

Entran en consideración los lugares destino, el desplazamiento desde el aeropuerto o terminal de transporte hasta la institución a la cual se traslade el menor.

¿Cuántas personas programan comisiones en el mes y cuántos asisten? En algunas entidades pasa que al final viajan menos personas y otras veces viajan más, Por ejemplo,

puede ser que programen que viajan 3 funcionarios y por algún motivo no viajaron todos sino uno solo.

Generalmente en la institución, se traslada una persona que es la que hace el acompañamiento del menor.

¿Los desplazamientos a las diferentes ciudades se realizan únicamente en avión o utilizan algún otro medio de transporte?

Los desplazamientos que se hagan necesarios se realizan en avión desde las diferentes ciudades principales, cuando se requieren desde pueblos o lugares retirados, se utiliza el medio que sea necesario para la llegada a una ciudad principal y desde allí se les traslada hacia Bogotá.

¿En su entidad los funcionarios realizan comisiones fuera del país?

No, hasta el momento en Bogotá no se realizan comisiones fuera del país, solo se tienen considerados destinos nacionales, ya que las comisiones son de traslados de menores hacia y desde Bogotá.

¿Ustedes toman en cuenta la frecuencia de los viajes a la misma ciudad y existe algún registro de las ciudades más visitadas?

Si, en el momento el Grupo de Protección guarda la información de las ciudades más visitadas, esto con el fin de informar al Director Regional de cada ciudad, pero en general, desde la oficina Bogotá no llevan un registro histórico de las comisiones realizadas.

¿Existe en la entidad algún instrumento para evaluar los servicios ofrecidos por la Agencia de Viajes?

A la fecha no se evalúa este servicio, solo se emiten certificados de cumplimiento del uso de los tiquetes.

¿Desde su punto de vista cómo evalúan los servicios adquiridos hasta el momento y cuál sería su sugerencia y/o aporte para mejorar el servicio que están recibiendo?

Personalmente considero que el servicio ofrecido ha sido bueno, aunque infortunadamente con los cambios fluctuantes del precio de los tiquetes, se acaban las millas contratadas y en muchas oportunidades se dificulta programar ciertos traslados que salen de improviso.

4.7.6.5 Entrevista Fondo Nacional de Ahorro

Se sigue con la entrevista del señor Carlos Andrés Torres, quien trabaja en el Fondo Nacional de Ahorro, quien en este momento ocupa el cargo de supervisor de servicio al cliente.

¿Desde su área de trabajo cómo funciona el proceso de selección de las agencias de viajes?

La compañía ejecuta este proceso mediante licitación pública, o de término de referencia, en la cual extiende invitación para algunas agencias por medio de un pliego de oferta de condiciones y se selecciona la que presente la oferta más favorable para la entidad.

¿Qué medio de difusión utilizan para ofertar directamente estas necesidades o estas convocatorias, que están haciendo?

Solo se está utilizando el documento termino de referencia.

¿Por parte de la entidad han recibido de pronto algún tipo de capacitación sobre lo que es la contratación estatal o la manejan ya?

Como esta empresa es privada, la temporal no realiza un proceso de contratación pública, solo se ejecuta contratación por términos de referencia privados, esto a través del área de gestión humana del fondo.

¿Gestión humana lo maneja a través de ustedes?

Esto se maneja bajo procesos de contratación.

¿Cómo se hace la programación de las comisiones, el proceso de los viajes?

A nivel interno se utiliza un formato de solicitud de comisión, el cual esta preestablecido por el Fondo Nacional del Ahorro FNA y el área de gestión humana quien realiza la aprobación, después de recibir el VB, se procede a confirmar el vuelo y se calcula los viáticos a pagar.

¿Dentro de su horario laboral ustedes programan o destinan tiempos para atender las necesidades de los procesos de la planificación de esas comisiones?

El funcionario comenta que se hace una programación, pero dentro de la información recibida no se da respuesta de cómo se realiza la programación y los tiempos de las mismas.

¿Ustedes tienen algún tipo de restricción al momento de contratar las agencias de viajes o de los tiquetes?

Dentro de este proceso no se tienen restricciones, las compras se realizan de acuerdo a las necesidades, teniendo siempre en cuenta el plan de austeridad.

4.7.7 Informe de los resultados

Durante el proceso de análisis de las respuestas de los funcionarios de las entidades gubernamental se identificó el modelo de Gestión de Contratación que las rige, así mismo, se creía que la única ley que regía a todas las entidades públicas era la Ley 80 de 1993, pero a través de la aplicación del estudio de mercadeo se logró identificar que cada entidad es autónoma de su proceso de contratación sin desligarse absolutamente de la Ley 80 y así mismo se conoció que existen regímenes especiales de contratación.

Sin embargo, cuando se aplicó la entrevista a Fondo Paz y Presidencia se identificó que, al ser un régimen especial, esta entidad realiza contratación directa con operadores logísticos más no con agencias de viajes.

También, se determinó que las entidades como el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y el Fondo Nacional del Ahorro contratan directamente con aerolíneas o reserva

directa de acuerdo a la necesidad de los traslados de los funcionarios de la entidad; ya que, el presupuesto de estas entidades estatales está sujeto a los requisitos básicos que establecen en el pliego de peticiones que se evalúan en el inicio de la contratación.

Así mismo, se conoció que las diferentes áreas deben realizar sus programaciones de salidas de comisión para así poder gestionar los tiquetes o servicios con las agencias de viajes, y esas programaciones a su vez están conformadas por programación por áreas, las cuales realizan la mayoría programación semanal, pero en las entidades como Presidencia de la República, el Ministerio del Interior, Fondo paz y la Agencia colombiana para la reintegración, percatamos que esta programación se ve afectada por las distintas comisiones que se crean de imprevisto por los distintos acontecimientos del país y más en este momento con el proceso de paz, el cual genera cientos de actividades nuevas e imprevistas y esto genera comisiones de un momento a otro.

Las entidades como ICBF y FNA compran servicios de transporte muy espontáneamente y de acuerdo a la necesidad que se genere, por esta razón la programación de estas entidades está más sujeta a cumplimiento.

Las entidades Presidencia de la República, el Ministerio del Interior, Fondo paz y la Agencia colombiana para la reintegración tienen un mayor trabajo de campo, por eso los funcionarios de estas entidades tienen mayor proyección a viajar, esto genera que no se tenga ninguna restricción de cargo o tipo de empleado, ya que por los tipos de comisiones se maneja tanto empleado de planta como contratistas; para el ICBF como los viajes son muy esporádicos, viajan los Defensores de familia o el equipo psicosocial para el acompañamiento de los menores en el proceso de regreso a su ciudad de origen, en cambio, en el FNA se maneja la compra de pasajes de acuerdo a programación y solo viajan ejecutivos de cuenta o asesores especializados ya que cuenta con puntos de atención a nivel nacional.

Cada entidad maneja una frecuencia de viajes, unas más que otras, pero ninguna lleva un control exacto de cuáles serían los principales destinos de visita y el récord de visitas por mes.

5 ESTUDIO TÉCNICO

5.1 Localización del proyecto

En este apartado se relaciona lo inherente a la localización del proyecto, llevando a cabo el estudio respectivo para determinar el desarrollo del mismo de manera asertiva y que a futuro no se presenten falencias por esta razón.

5.1.1 *Macrolocalización*

En un estudio de Macrolocalización se relacionan (Entorno Turístico , s.f.) que permiten analizar la realidad institucional, económico, social desde un punto de vista geográfico, estos elementos permitieron tomar una decisión de la ciudad en la cual se realizará la instalación de las oficinas de la Agencia de Viajes objeto de análisis.

Tomando como base la investigación realizada, se llegó a la conclusión que la ciudad de Bogotá es la ubicación geográfica más adecuada para la implementación de las oficinas de la Agencia de Viajes, luego de analizar los datos de las principales ciudades del país y teniendo en cuenta los criterios de desarrollo de la compañía, se tomó como base la ciudad de Bogotá siendo que la demanda, representada por los clientes como las entidades del orden nacional se pueden localizar de una manera estática en este espacio geográfico, así como la oferta de los establecimientos de la competencia. La mayoría de los agentes se pueden localizar en esta ciudad, se realizó el estudio basado en la ubicación de los posibles clientes y consumidores finales.

5.1.2 Microlocalización

A través de la aplicación de un estudio de Isócronas el cual se relaciona como un conjunto de técnicas que permiten analizar de la realidad económico-social desde un punto de vista geográfico, a través de instrumentos cartográficos y herramientas de la estadística espacial (Chasco, 2003), este conocimiento de espacio y tiempo dará una acción estratégica de las posibles ubicaciones en las cuales podría estar situada la oficina, este tipo de estudio lleva a conocer y adquirir los datos de los distintos agentes que intervienen en el sistema, por una parte la oferta, de los establecimientos propios como los competenciales, y por otro lado de la demanda, representada por los clientes.

Todos los agentes se pueden localizar de una manera estática en el espacio, ya sea por la ubicación de los establecimientos, es por lo que se realizó el estudio basado en la ubicación de los posibles consumidores y de esta manera se generan dos posibles escenarios.

5.1.2.1 Opciones de elección de ubicación

Por otro lado, se lleva a cabo la indagación para determinar la zona en la cual se ubicará la oficina para el desarrollo de las actividades de la Agencia de Viajes analizada.

5.1.2.2 Sucursal No. 1

La oficina principal de la Agencia de Viajes estará ubicada en la localidad de Santa fe exactamente en el Centro Internacional de Bogotá; esta ubicación está rodeada de diferentes entidades gubernamentales, entidades estatales, centros de comercio, establecimientos comerciales y bancarios, con facilidad para el transporte tanto público y particular. Se eligió esta localización como primera opción, siendo que dicha ubicación es de fácil acceso y desplazamiento hacia las distintas entidades, después de verificar una muestra total de 10

entidades, encontramos que estas se encuentran ubicadas en su mayoría en un radio no mayor a 3 Km de la ubicación seleccionada; además de permitir acudir a las distintas entidades para ofrecer los servicios y contar con una ubicación de gran afluencia de entidades que permite dar a conocer más rápidamente la empresa.

Tabla 15. *Entidades Cercanas a la Sucursal No. 1.*

ENTIDAD	DIRECCIÓN	DISTANCIA	CARRO	PIE
Palacio de Nariño	Carrera 8 N° 7-26	3.7 km	13 min	35 min
Ministerio de salud	Carrera 13. 32-76	600 M	8 min	4 min
Ministerio de Hacienda	Carrera. 8 #6-64	3.5 km	12 min	37 min
Ministerio de Vivienda	Calle. 18 #7-59	2.8 km	12 min	21 min
Fondo nacional de Ahorro	Calle. 19 #6-74	2.1 km	8 min	19 min
Ministerio de ambiente y desarrollo	calle 37. #8-40	1.3 km	5 min	13 min
Ministerio de agricultura	Av., calle 13 # 7-65	1.9 km	15 min	26 min
Superintendencia de notariado y registro	calle, 26 #13-49		4 min	13 min
Ministerio del interior	carrera 8 #12b-31	2.6 km	10 min	26 min
Fiscalía regional Bogotá	Diagonal 35 #5-35	2.3km	10 min	12 min

Fuente: Elaboración propia

Figura 4. *Mapa de Localización Escenario No. 1.*

Fuente: (Google Maps)

5.1.2.3 Sucursal No. 2

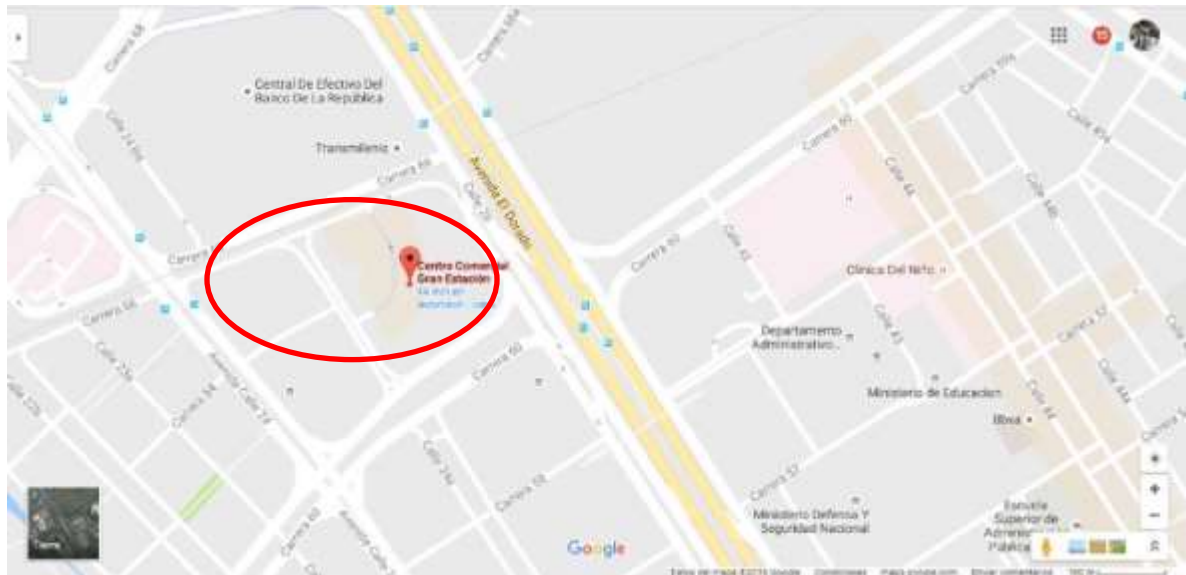
La segunda opción para la sucursal de la Agencia de Viajes estará ubicada en la localidad de Teusaquillo exactamente en el Centro Comercial Gran Estación; esta ubicación está rodeada de diferentes entidades gubernamentales, centros de negocios, y establecimientos comerciales y con facilidad para el transporte público y particular; después de verificar una muestra total de 5 entidades, encontramos que estas se encuentran ubicadas en su mayoría en un radio no mayor a 3 Km, de la ubicación seleccionada, además de permitir acudir a las distintas entidades para ofrecer los servicios y contar con una ubicación de gran afluencia de personas que permite dar a conocer más rápidamente la empresa.

Tabla 16. Entidades Cercanas a la Sucursal No. 2.

ENTIDAD	DIRECCIÓN	DISTANCIA	CARRO	PIE
DANE	Carrera 59 # 43-12	2.5 km	15 min	31 min
Ministerio de Educación	Calle 43 #57-14	2.4 km	16 min	30 min
Superintendencia de Sociedades	carrera 54 # Av. calle 26	2.4 km	17 min	30 min
Ministerio de Defensa	Carrera 54 # 26-25	2.2 km	14 min	28 min
Ministerio de Transporte	Carrera 60 #24-09	550 M	7 min	8 min

Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Mapa de Localización Escenario No. 2.



Fuente: (Google Maps)

5.1.2.4 Elección de ubicación

Posterior al desarrollo del estudio de isócronas se determinó que la mejor opción es la opción número 1, siendo que cuenta con cercanía a diferentes entidades que son clientes potenciales en su entorno de ubicación, adicional cuenta con vías principales de acceso que

facilitaran el acercamiento a las distintas entidades cuando se requiera realizar trámites de índole diferente.

5.2 Proceso del servicio

En el presente apartado se lleva a cabo el análisis del servicio a ofrecer a los posibles clientes, realizando un estudio detallado para determinar el buen funcionamiento de la agencia, evitando generar dificultades a futuro.

5.2.1 Descripción del proceso del servicio

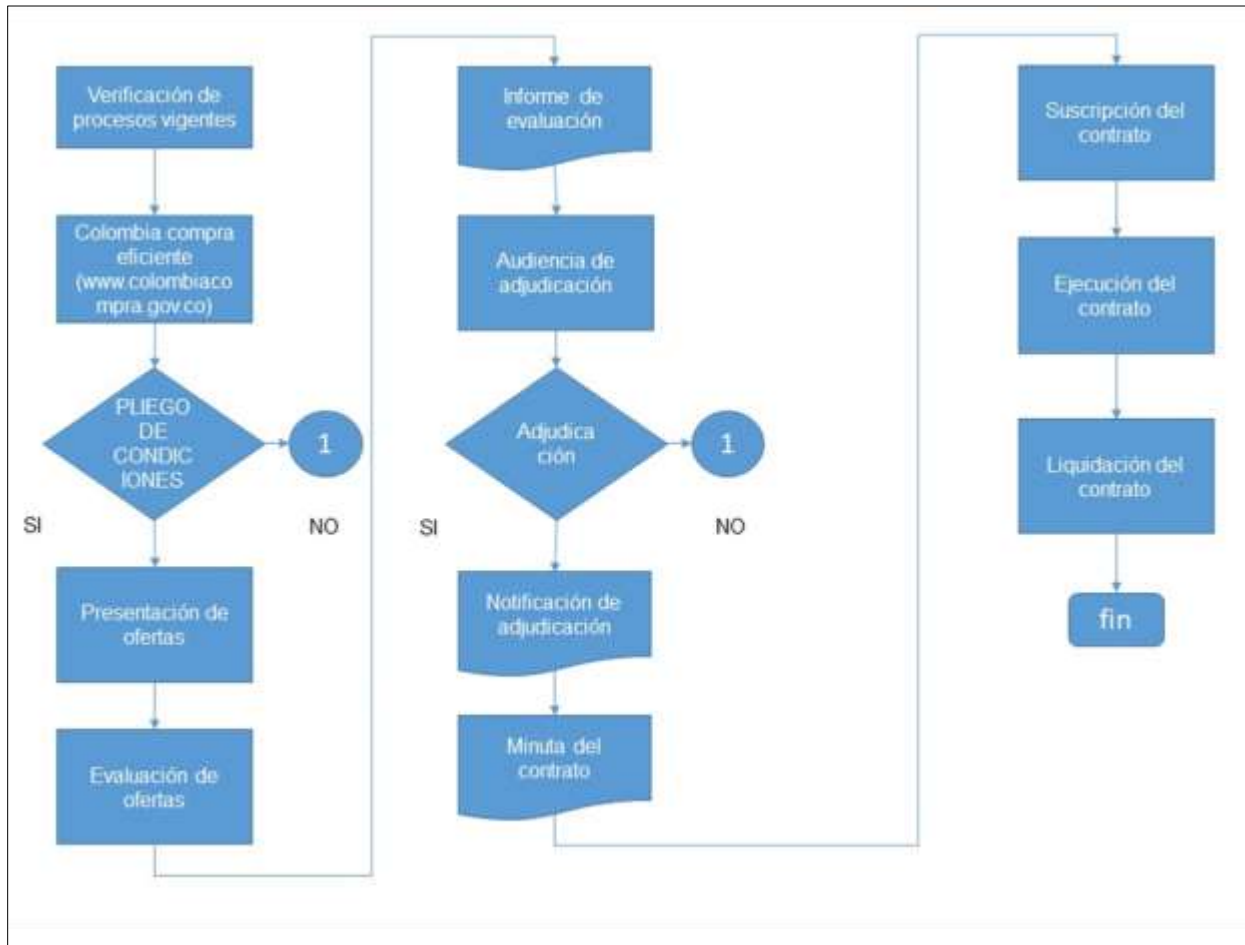
El servicio está enfocado en satisfacer las necesidades de entidades públicas que requieran de los servicios de transporte aéreo, terrestre y fluvial, así mismo de alimentación y hospedaje, exigiendo un mayor control de calidad y adaptación a la preferencia del cliente.

5.2.2 Diagrama de flujo proceso de producción

5.2.2.1 Licitación pública

De acuerdo con los análisis llevados a cabo se propone para la Agencia de Viajes el flujograma respectivo, para llevar a cabo los procesos de licitación pública.

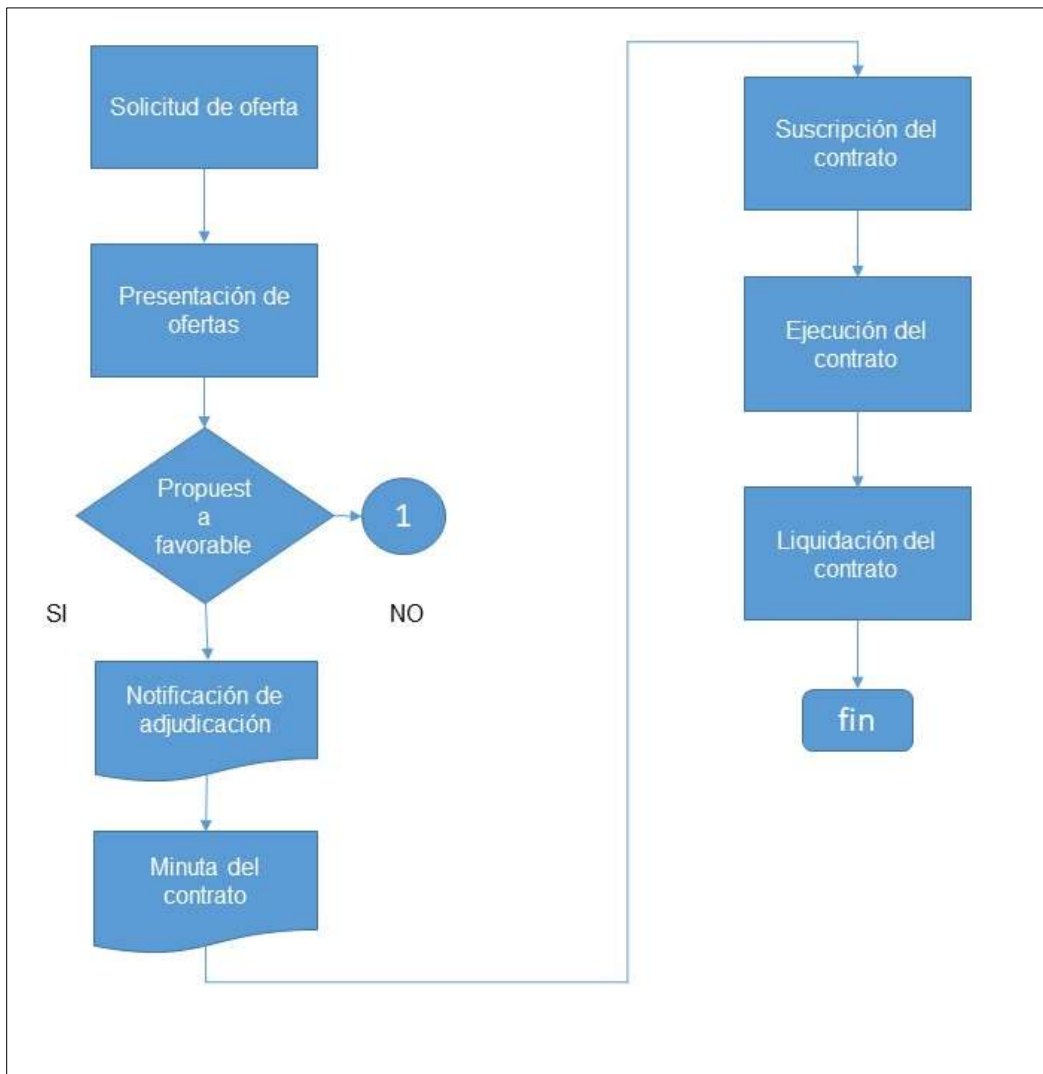
Figura 6. Flujograma Licitación Pública



Fuente: Elaboración Propia

5.2.2.2 Contratación directa

Basados en los análisis realizados se propone para la Agencia de Viajes el flujograma respectivo, para llevar a cabo los procesos de contratación directa.

Figura 7. *Flujograma contratación directa*

Fuente: Elaboración Propia

5.2.3 Tecnología para el desarrollo del proyecto

Se ha determinado que para el desarrollo del presente proyecto se requiere de un software que permite realizar transacciones entre proveedores de servicios de la industria de

viajes, principalmente aerolíneas, hoteles, compañías de alquiler de autos y agencias de viajes entre otros.

Es por lo que se evidencia que se requiere del sistema de red computarizada o sistema de distribución global (GDS), teniendo en cuenta que se deben realizar cotizaciones o solicitudes de tiquetes en tiempo real, las mismas gestionándose de manera eficiente y eficaz.

Paralelamente, se requiere contar con internet con la velocidad necesaria para dar respuesta en tiempos oportunos, gracias a estos softwares interconectados que albergan enormes bases de datos los usuarios tienen más facilidades a la hora de elegir viajes y planificar las rutas, siendo que por lo general se pueden integrar varios servicios.

5.2.4 Descripción de personal para el proceso de Agencia de Viajes

En el presente numeral se detalla el personal requerido para la puesta en marcha del proyecto analizado

5.2.4.1 Gerente

El gerente es la persona responsable del funcionamiento de la entidad, es la cabeza de la entidad y por medio de estrategias debe obtener beneficios.

El gerente lidera y direcciona el trabajo del personal y está pendiente de las participaciones en las distintas licitaciones, de igual manera, planea, ejecuta y controla las áreas administrativas, jurídicas y contables de la entidad.

Perfil profesional

- Excelente capacidad de comunicación y don de gentes, para estar en contacto con el personal y con los clientes, tanto de entidades gubernamentales como particulares.

- Capacidad de organización para coordinar distintos aspectos del trabajo y para asegurarse que la oficina sea productiva.
- Dotes de liderazgo y motivación.
- Capacidad de trabajar con miras a la consecución de objetivos de ventas y de rentabilidad para la entidad y sus stakeholders.

Competencias

- Amable.
- Aptitud para tomar decisiones.
- Aptitudes para delegar.
- Aptitudes para gestionar presupuestos.
- Aptitudes para la escucha.
- Aptitudes para la gestión de cambios.
- Aptitudes para la gestión financiera.
- Aptitudes para la planificación.
- Aptitudes para trabajar en el servicio al cliente.
- Atender las solicitudes de entidades a través de los medios dispuestos para ello.
- Capacidad para priorizar tareas.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidades organizativas.
- Capaz de dar información.
- Capaz de mantener la calma bajo presión.
- Capaz de respetar a personas de todos los orígenes.
- Capaz de trabajar con vencimientos.
- Conocimientos sobre la historia y cultura de los destinos turísticos.

- De aspecto inteligente.
 - Destrezas en informática.
 - Dispuesto a trabajar por las noches y en fin de semana.
 - Distribuye el trabajo entre los empleados.
 - Enfoque flexible.
 - Habilidad para los números.
 - Habilidad para resolver problemas.
 - Habilidades comunicativas.
 - Habilidades sociales.
 - Hace que los clientes se sientan bien acogidos.
 - Idea métodos para mejorar el rendimiento de las personas.
 - Realiza reservas a agentes de viajes, líneas aéreas, agencias de autocares y empresas de alquiler de coches.
- Responsable.
 - Se asegura de que el trabajo se lleva a cabo.
 - Seguro.
 - Toma decisiones.

5.2.4.2 Abogado

Es el profesional que debe validar y determinar las licitaciones publicadas en las páginas respectivas como el SECOP, de igual manera debe garantizar la presentación de las propuestas ante las entidades contratantes.

Perfil profesional

El abogado debe velar por el cumplimiento y correcta interpretación de las normas de compras públicas, apoyar la elaboración y visación jurídica de bases de licitación pública/privada con su respectiva resolución, Apoyar la elaboración y visación de contratos derivados de licitaciones públicas / privadas con su respectiva resolución, Elaboración de minutas, informes y pronunciamientos requeridos por la gerencia, Orientación y asesoría jurídica de acuerdo a los requerimientos institucionales en materias de Finanzas públicas, normativa laboral.

- Conocimientos en las siguientes áreas: - Compras y Contrataciones en el Sector Público.
- Manejo General de normas de la Administración Pública.

Competencias

- Capacidad de análisis y síntesis de la información.
- Trabajo en equipo.
- Administración de Contratos.
- Ley de Presupuesto.
- Ley N° 19.880 de los Procedimientos Administrativos.
- Ley N° 19.886 de Compras y Contrataciones Públicas.
- Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal.
- Probidad administrativa.
- Vocación de servicio público.
- Responsabilidad.

5.2.4.3 Contador

Es la persona que se encarga de manejar, aplicar e interpretar la contabilidad de la organización objeto de análisis y de generar informes para la toma de decisiones en aspectos financieros.

Perfil profesional

El contador vela por el cumplimiento y correcta interpretación de la normatividad vigente para lograr posicionar la empresa en aspectos financieros y de cifras de manera respectiva, debe contar con capacidad de análisis, síntesis, trabajo bajo presión y trabajo en equipo, paralelamente, debe combinar su conocimiento con otras áreas de la organización para encontrar soluciones en los momentos que se requiera

Funciones

- Determinación y métodos de costos unitarios
- Análisis e interpretación de estados financieros
- Recursos fiscales
- Auditoria, control, observaciones y recomendaciones
- Capacidad de análisis y síntesis de la información.
- Trabajo en equipo.
- Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal.
- Probidad administrativa.
- Vocación de servicio público.
- Responsabilidad.

Habilidades

- Visión general de los objetivos y estrategias trazados previamente desde el equipo gerencial de la organización
- Asesoría en materia contable, financiera y fiscal
- Aplica su conocimiento en forma crítica
- Debe tener empatía con el resto del equipo de la organización
- Sincronización de actividades

5.2.4.4 Agente de viajes

Es el profesional encargado de la programación de vuelos, reservas de tiquetes terrestres y fluviales y demás servicios requeridos por los clientes para brindar el servicio ofertado.

Funciones

- Asesoramiento sobre el destino al cliente.
- Contratación de medios de transporte.
- Elaboración de paquetes de transporte, alimentación y hospedaje.
- Oferta de paquetes de transporte, alimentación y hospedaje.
- Producir, programar y en general, operar los servicios de la Agencia de Viajes.
- Agendar separar y coordinar los distintos paquetes vendidos.

Perfil profesional

- Amplio conocimiento de los elementos del sistema turístico y cómo combinarlos de la mejor manera posible.

- Extenso conocimiento de la geografía turística nacional.
- Capacidad de negociación.
- Conocimientos de tarifas de hotel, hostel y alojamientos en general, autobús, avión, transporte fluvial y terrestre.
- Facilidad de expresión.
- Buena presentación.
- Responsabilidad.
- Trato amable, atento y servicial.
- Manejo de equipo de cómputo y office.

Competencias

- Asesoramiento sobre el destino al cliente.
- Contratación de medios de transporte.
- Elaboración de paquetes de transporte, alimentación y hospedaje.
- Oferta de paquetes de transporte, alimentación y hospedaje.
- Producir, programar y en general, operar los servicios de la Agencia de Viajes.
- Agendar separar y coordinar los distintos paquetes vendidos.

5.2.4.5 Servicios generales

Es la persona que apoyara actividades de presentación y aseo de la oficina dispuesta para las actividades de la Agencia de Viajes.

Perfil profesional

Persona a cargo de realizar las actividades de limpieza y mantenimiento de las instalaciones, Limpieza de suelos, mobiliario, Vaciado de papeleras o eliminación de residuos, Reposición de materiales, como papel higiénico y otros.

El auxiliar de servicios generales se contratará por prestación de servicios y prestará sus servicios por días.

Competencias

- Demostrar receptividad ante instrucciones.
- Responsabilidad.
- Actitud de servicio.
- Habilidades de relación interpersonal.

5.2.5 De la sucursal

A continuación, se relaciona el sector seleccionado para la ubicación de la oficina de la Agencia de Viajes objeto de análisis, con el fin de brindar un buen servicio y centralizar las actividades a desarrollar de acuerdo a los servicios ofrecidos a los clientes finales y potenciales.

5.2.5.1 Ubicación de la sede principal

De acuerdo al análisis llevado a cabo en el aspecto de Microlocalización, a continuación, se describe la ubicación de la oficina para el desarrollo del proyecto objeto de análisis.

La oficina principal de la Agencia de Viajes estará ubicada en la localidad de Santa fe exactamente en el Centro Internacional de Bogotá; esta ubicación está rodeada de diferentes entidades gubernamentales, entidades estatales, centros de comercio, establecimientos comerciales y bancarios, con facilidad para el transporte tanto público y particular.

Se eligió esta localización una vez que tiene facilidad de acceso y desplazamiento hacia las distintas entidades, después de verificar una muestra total de 10 entidades, encontramos que estas se encuentran ubicadas en su mayoría en un radio no mayor a 3 Km de la ubicación seleccionada; además de permitir acudir a las distintas entidades para ofrecer los servicios y contar con una ubicación de gran afluencia de entidades que permite dar a conocer más rápidamente la empresa.

A continuación, se relaciona la ubicación puntual para la misma, así

Figura 8. *Mapa de Localización Escenario No. 1.*



Fuente: (Google Maps)

5.2.5.2 Obras físicas de adecuación

Se determina que se requiere adecuar la oficina, para la instalación de sus elementos de trabajo como escritorios, canalizaciones de redes para internet y tener en línea las consultas a realizarse.

De igual manera, se debe contar con internet, lo que genera se lleven a cabo las adecuaciones respectivas especifican las adecuaciones necesarias en la ubicación del proyecto para la puesta en marcha del proyecto. Esto incluye modificaciones para la instalación de la maquinaria, entre otras.

5.2.5.3 Valoración de las obras físicas

Se lleva a cabo el análisis respectivo para la adecuación de la oficina requerida para el desarrollo del proyecto de Agencia de Viajes, así:

Tabla 17. *Costos de Actividades de Adecuación de Oficina.*

Actividad	Valor Estimado
Adecuación de escritorios	\$1.000.000
Instalación de Avisos	\$800.000
Canalización de redes (Internet y telefónica)	\$800.000
Compra de elementos para adecuaciones	\$900.000
Valor total Funcionamiento Oficina	\$3.500.000

Fuente: Elaboración Propia.

5.2.6 Control de calidad y seguridad industrial

Se lleva a cabo el análisis de los procedimientos de control de calidad de la Agencia de Viajes objeto de análisis, los mismos se relacionan a continuación:

Tabla 18. *Procedimientos de Calidad en la Agencia de Viajes.*

DOCUMENTO	PERIODICIDAD	CARGO RESPONSABLE	OBJETIVO
Seguimiento a procesos de licitación	Mensual	Jurídica y Gerente	Relacionar los procesos de licitación adelantados
Encuesta Post Venta	Semanal	Asesor de ventas	Conocer la percepción del cliente final
Recepción y emisión de facturación	Semanal	Contador	Realizar el seguimiento debido a facturas generadas por compras y ventas de servicios
Ordenes de solicitud de servicios	Diaria	Asesor de ventas	Tramitar cada solicitud allegada de los clientes finales
Relación de comunicaciones	Diaria	Asesor de ventas	Realizar seguimiento a las comunicaciones recibidas y remitidas
Indicadores	Mensual	Gerente	Analizar de manera cuantitativa los resultados obtenidos en cada área

Fuente: Elaboración Propia

5.2.7 Inversión Inicial

A continuación, se detalla el estudio de la inversión tangible e intangible, requerida para el desarrollo del proyecto objeto de análisis

Tabla 19. *Inversión Inicial tangible Necesaria Para la Puesta en Marcha.*

INVERSIÓN INICIAL TANGIBLES			
TIPO DE ACTIVO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
EQUIPO DE OFICINA			\$190,000
TELÉFONO CELULAR	1	\$120,000	\$120,000
TELÉFONO DE OFICINA	1	\$70,000	\$70,000
MUEBLES Y ENSERES			\$2,480,000
ARCHIVADOR MODULAR	1	\$350,000	\$350,000
ESCRITORIO	3	\$230,000	\$690,000
SILLAS ERGONÓMICAS	3	\$300,000	\$900,000

SILLAS AUXILIAR	6	\$90,000	\$540,000
EQUIPOS DE COMPUTO		\$2,850,000	\$4,050,000
PORTÁTIL	1	\$1,100,000	\$1,100,000
EQUIPO DE ESCRITORIO	2	\$1,200,000	\$2,400,000
IMPRESORA	1	\$550,000	\$550,000
TOTAL			\$6,720,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. *Inversión Inicial Intangible Necesaria Para la Puesta en Marcha.*

INVERSIÓN INICIAL INTANGIBLES	
Página Web y agencia de publicidad	\$1,200,000
Gastos de constitución	\$873,200
Adecuaciones y remodelaciones	\$3,500,000
Gastos preoperativos	\$4,000,000
Seguros	\$1,080,000
Otros gastos diferidos	
SUBTOTAL	\$10,653,200

Fuente: Elaboración propia.

5.2.7.1 Compra o arrendamiento del lugar de operación

De acuerdo al análisis llevado a cabo en el desarrollo del presente proyecto, se determina que no es viable realizar la inversión para compra de oficina, siendo que se requieren recursos de financiación para dar inicio a las actividades de la Agencia de Viajes, toda vez que es un proyecto nuevo, el cual requiere flujo de caja para lograr su estabilidad financiera.

Paralelamente, se deja la posibilidad de adquirir oficinas para el funcionamiento de la Agencia de Viajes, teniendo en cuenta el comportamiento financiero real del mismo.

5.2.7.2 Inversión en equipos

De acuerdo al estudio llevado a cabo, a continuación, se relaciona el detalle de inversión en maquinaria o equipos que se requieren para el desarrollo del proyecto objeto de análisis:

Tabla 21. *Inversión en Equipos*

INVERSIONES INICIALES			
TIPO DE ACTIVO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Equipo de oficina			\$190,000
Teléfono celular	1	\$120,000	\$120,000
Teléfono de oficina	1	\$70,000	\$70,000
Equipos de computo		\$2,850,000	\$4,050,000
Portátil	1	\$1,100,000	\$1,100,000
Equipo de escritorio	2	\$1,200,000	\$2,400,000
Impresora	1	\$550,000	\$550,000
TOTAL			\$4,240,000

Fuente: Elaboración propia

5.2.7.3 Inversión en obras físicas

De acuerdo a la inversión requerida para el desarrollo del proyecto a continuación se detallan las actividades que se requieren para el funcionamiento de las oficinas:

Tabla 22. *Inversión en Obras Físicas.*

Actividad	Valor Estimado
Adecuación de escritorios	\$1.000.000
Instalación de Avisos	\$800.000
Canalización de redes (Internet y telefónica)	\$800.000
Compra de elementos para adecuaciones	\$900.000
Valor total Funcionamiento Oficina	\$3.500.000

Fuente: Elaboración Propia.

5.2.7.4 Resumen inversión

De acuerdo con el análisis llevado a cabo en la presente viabilidad a continuación se relaciona lo requerido para el funcionamiento administrativo del proyecto.

Tabla 23. *Resumen de la Inversión*

Resumen de la Inversión	
Intangibles	\$10,653,200
Muebles y enseres	\$2,480,000
Equipos de computo	\$4,050,000
Equipos de oficina	\$190,000
SUBTOTAL	\$17,373,200

Fuente: Elaboración Propia.

6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO – ORGANIZACIONAL

6.1 Identificación de la organización

En el presente aparte se detalla la información respectiva de la Agencia de Viajes para la cual se lleva a cabo el análisis respectivo de viabilidad.

6.1.1 *Nombre*

FERO TRAVEL

El nombre proviene de la lengua nórdico antiguo FERO que en español es transporte de personas a grandes distancias o viajar, en ingles TRAVEL que en español significa viaje y a la vez tiene recordación por parte del sector turístico, para así tener fácil recordación, pronunciación, además de ser llamativo, la imagen de la T y las aves saliendo de esta fue extraída de <http://mx.depositphotos.com>.

6.1.2 *Slogan*

“La mejor opción para tu viaje”

Esta frase hace referencia al sector turístico ya que generalmente se relaciona los traslados terrestres y aéreos como incómodos, por lo cual la empresa tendrá altos niveles de calidad que permitan el cambio de visión de los clientes.

6.1.3 Logotipo

Figura 9. Logotipo



Fuente: Elaboración propia.

Para la elaboración del logotipo se escogió la letra Freestyle Script, ya que le da una imagen seria, pero con energía, el color rojo es un poderoso color de acento, combinado con blanco y sombras grises, da una impresión elegancia y profesionalismo, evoca la tranquilidad y la inocencia es llamativo y alusivo a la industria, El rojo Mezclado con blanco evoca tranquilidad, feminidad, inocencia y alegría juvenil e, incluso, sexualidad.

El rojo es uno de los colores primarios más importantes, ya que se da tanto en los colores luz como en los colores pigmento. Tiene una marcada personalidad y es uno de los colores más usados en diseño. Los objetos de color rojo tienen la capacidad de parecer que están más cerca que los de su alrededor que son de otro color. Es por eso por lo que llama la atención. Se lo relaciona con lo físico porque es capaz de estimular, de acelerar el pulso y de provocar una reacción en las personas. El rojo simboliza la sangre, el fuego, el calor, la

revolución, la pasión, la acción y la fuerza. Tiene un temperamento vital, ambicioso y material, y se deja llevar por el impulso, más que por la reflexión.

El blanco es la suma o síntesis de todos los colores y el símbolo de lo absoluto, de la unidad y de la inocencia. Es el que mayor sensibilidad posee frente a la luz y significa paz o rendición en la cultura occidental. Mezclado con cualquier color reduce su croma o color y cambia sus potencias psíquicas. La del blanco es siempre positiva y afirmativa. Es, por excelencia, el color de los buenos sentimientos. Los cuerpos blancos dan la idea de pureza y modestia. El blanco crea una impresión luminosa de vacío, positivo e infinito.

También tiene connotaciones negativas como la frialdad, la invitación a no tocar, o la esterilidad.

El gris es el producto de la mezcla del negro y el blanco. Simboliza la neutralidad, la indecisión y la ausencia de energía. Muchas veces, también expresa tristeza, duda y melancolía, El color gris es una fusión de alegrías y penas, del bien y del mal. Da la impresión de frialdad metálica, pero también sensación de brillantez, lujo y elegancia.

6.2 Planeación estratégica

En el desarrollo del presente documento, se evidencia la necesidad de realizar el análisis de los aspectos estratégicos a plantear para la Agencia de Viajes en estudio.

6.2.1 Misión

FERO TRAVEL es una agencia dedicada a la asistencia profesional para las entidades que requieran movilizarse por el territorio nacional, para satisfacer las necesidades de transporte de los clientes, la empresa se esmera por brindar respuesta rápida, oportuna y eficiente, con un

servicio que se adecue a las necesidades de las entidades, por medio de plataforma virtual y atención institucional.

6.2.2 Visión

FERO TRAVEL será una entidad moderna e innovadora en el sector turismo transporte, generando posicionamiento y recordación de marca para el 2025, la organización será una de las mejores empresas de comercialización de paquetes de transporte a nivel Nacional, especializándose en la prestación de servicios a entidades.

6.2.3 Valores organizacionales

- Buscamos la excelencia en la gestión de los procesos y en el servicio que brindamos a las entidades, superando las expectativas gubernamentales.
- El compromiso con los consumidores, lleva a diseñar estrategias que tengan en cuenta las tendencias y requerimientos de las entidades, lo que permite cumplir con las solicitudes de los mismos.
- Promovemos la mejora continua con el objetivo de generar el valor agregado a los servicios turísticos.

6.2.4 Objetivos organizacionales

A continuación, se describen los objetivos que se plantean para la agencia, con ellos se propone lograr las metas trazadas previamente.

6.2.4.1 Objetivo general

Diseñar, organizar y proporcionar paquetes de transporte para las entidades públicas, con calidad y eficiencia, que les permita a los funcionarios llegar a sus destinos sin contratiempos.

6.2.4.2 Objetivos estratégicos

- Incursionar en el mercado nacional, mediante socios estratégicos, para lograr el crecimiento de la compañía en un plazo de 6 años.
- Asegurar el crecimiento de la cartera de clientes en un 70% en un plazo de 6 años, mediante posicionamiento en mercados, inicialmente de orden nacional y departamental para asegurar el desarrollo de la organización.

6.2.4.3 Objetivos tácticos

- Realizar alianzas estratégicas con empresas de transporte terrestre y fluvial, que permitan atender en su totalidad el mercado del transporte de las entidades de orden nacional para el 2023.
- Ampliar el número de oficinas en el país en un plazo inferior a 3 años, con el fin de lograr un mayor cubrimiento a nivel nacional.

6.2.4.4 Objetivos operativos

- Desarrollar una estrategia comercial efectiva de publicidad y mercadeo, que logre captar y fidelizar clientes nuevos mínimo cada dos meses.
- Detectar las necesidades del cliente mediante redes sociales y encuestas, para proveer un servicio que cumpla con sus requerimientos y expectativas en el menor tiempo posible.

6.3 Políticas organizacionales

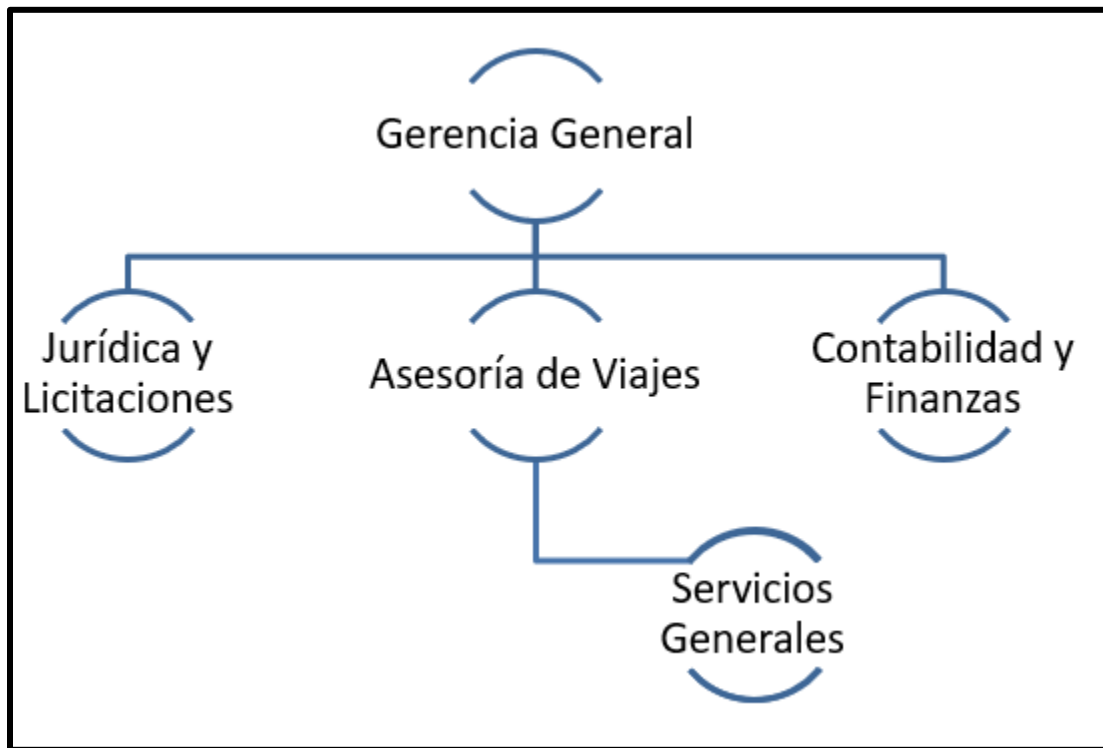
Desarrollar estrategias integrales que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y entidades gubernamentales, ofreciendo un servicio de calidad, acompañamiento oportuno y permanente compromiso del grupo de trabajo por el fortalecimiento de sus competencias.

6.4 Estructura organizacional

En el presente numeral se determinan aspectos de la organización a nivel interno para establecer las cadenas de trabajo y así cumplir con los objetivos propuestos con anticipación.

6.4.1 Organigrama

A continuación, se relaciona el organigrama propuesto para el desarrollo de actividades inherentes a la prestación del servicio de Agencia de Viajes.

Figura 10. Organigrama de Agencia de Viajes

Fuente: Elaboración propia.

6.4.1.1 Gerente

El gerente es la persona responsable del funcionamiento de la entidad, es la cabeza de la entidad y por medio de estrategias obtener beneficios, El gerente coordina el trabajo del personal y está pendiente de las participaciones en las distintas licitaciones, dirige, ejecuta y controla las áreas administrativas de la entidad.

Perfil profesional

- Excelente capacidad de comunicación y don de gentes, para estar en contacto con el personal y con los clientes.

- Capacidad de organización para coordinar distintos aspectos del trabajo y para asegurarse de que la oficina sea productiva.
- Dotes de liderazgo y motivación.
- Capacidad de trabajar con miras a la consecución de objetivos de ventas y de rentabilidad.

Competencias

- Amable.
- Aptitud para tomar decisiones.
- Aptitudes para delegar.
- Aptitudes para gestionar presupuestos.
- Aptitudes para la escucha.
- Aptitudes para la gestión de cambios.
- Aptitudes para la gestión financiera.
- Aptitudes para la planificación.
- Aptitudes para trabajar en el servicio al cliente.
- Atiende a los clientes por teléfono.
- Capacidad para priorizar tareas.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidades organizativas.
- Capaz de dar información.
- Capaz de mantener la calma bajo presión.
- Capaz de respetar a personas de todos los orígenes.
- Capaz de trabajar con vencimientos.
- Conocimientos sobre la historia y cultura de los destinos turísticos.

- De aspecto inteligente.
 - Destrezas en informática.
 - Dispuesto a trabajar por las noches y en fin de semana.
 - Distribuye el trabajo entre los empleados.
 - Enfoque flexible.
 - Habilidad para los números.
 - Habilidad para resolver problemas.
 - Habilidades comunicativas.
 - Habilidades sociales.
 - Hace que los clientes se sientan bien acogidos.
 - Idea métodos para mejorar el rendimiento de las personas.
 - Realiza reservas a agentes de viajes, líneas aéreas, agencias de autocares y empresas de alquiler de coches.
- Responsable.
 - Se asegura de que el trabajo se lleva a cabo.
 - Seguro.
 - Toma decisiones.

6.4.1.2 Abogado

Es el profesional que debe validar y determinar las licitaciones publicadas en las páginas respectivas como el SECOP, de igual manera debe garantizar la presentación de las propuestas ante las entidades contratantes.

Perfil profesional

El abogado velara por el cumplimiento y correcta interpretación de las normas de compras públicas, apoyar la elaboración y visación jurídica de bases de licitación pública/privada con su respectiva resolución, Apoyar la elaboración y visación de contratos derivados de licitaciones públicas / privadas con su respectiva resolución, Elaboración de minutas, informes y pronunciamientos requeridos por la gerencia, Orientación y asesoría jurídica de acuerdo a los requerimientos institucionales en materias de Finanzas públicas, normativa labora

Conocimientos en las siguientes áreas: - Compras y Contrataciones en el Sector Público.
- Manejo General de normas de la Administración Pública.

Competencias

- Capacidad de análisis y síntesis de la información.
- Trabajo en equipo.
- Administración de Contratos.
- Ley de Presupuesto.
- Ley N° 19.880 de los Procedimientos Administrativos.
- Ley N° 19.886 de Compras y Contrataciones Públicas.
- Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal.
- Probidad administrativa.
- Vocación de servicio público.
- Responsabilidad.

6.4.1.3 Contador

Es la persona que se encarga de manejar, aplicar e interpretar la contabilidad de la organización objeto de análisis y de generar informes para la toma de decisiones en aspectos financieros.

Perfil profesional

El contador vela por el cumplimiento y correcta interpretación de la normatividad vigente para lograr posicionar la empresa en aspectos financieros y de cifras de manera respectiva, debe contar con capacidad de análisis, síntesis, trabajo bajo presión y trabajo en equipo, paralelamente, debe combinar su conocimiento con otras áreas de la organización para encontrar soluciones en los momentos que se requiera

Funciones

- Determinación y métodos de costos unitarios
- Análisis e interpretación de estados financieros
- Recursos fiscales
- Auditoria, control, observaciones y recomendaciones
- Capacidad de análisis y síntesis de la información.
- Trabajo en equipo.
- Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal.
- Probidad administrativa.
- Vocación de servicio público.
- Responsabilidad.

Habilidades

- Visión general de los objetivos y estrategias trazados previamente desde el equipo gerencial de la organización
- Asesoría en materia contable, financiera y fiscal
- Aplica su conocimiento en forma crítica
- Debe tener empatía con el resto del equipo de la organización
- Sincronización de actividades

6.4.1.4 Agente de viajes

Es el profesional encargado de la programación de vuelos, reservas de tiquetes terrestres y fluviales y demás servicios requeridos por los clientes para brindar el servicio ofertado.

Funciones

- Asesoramiento sobre el destino al cliente.
- Contratación de medios de transporte.
- Elaboración de paquetes de transporte, alimentación y hospedaje.
- Oferta de paquetes de transporte, alimentación y hospedaje.
- producir, programar y en general, operar los servicios de la Agencia de Viajes.
- agendar separar y coordinar los distintos paquetes vendidos.
- Perfil profesional.
- Amplio conocimiento de los elementos del sistema turístico y cómo combinarlos de la mejor manera posible.
- Extenso conocimiento de la geografía turística nacional.
- Capacidad de negociación.

- Conocimientos de tarifas de hotel, hostel y alojamientos en general, autobús, avión, transporte fluvial y terrestre.
- Facilidad de expresión.
- Buena presentación.
- Responsabilidad.
- Trato amable, atento y servicial.
- Manejo de equipo de cómputo y office.

Competencias

- Asesoramiento sobre el destino al cliente.
- Contratación de medios de transporte.
- Elaboración de paquetes de transporte, alimentación y hospedaje.
- Oferta de paquetes de transporte, alimentación y hospedaje.
- Producir, programar y en general, operar los servicios de la Agencia de Viajes.
- Agendar separar y coordinar los distintos paquetes vendidos.

6.4.1.5 Servicios generales

Es la persona que apoyara actividades de presentación y aseo de la oficina dispuesta para las actividades de la Agencia de Viajes.

Perfil profesional

Persona a cargo de realizar las actividades de limpieza y mantenimiento de las instalaciones, Limpieza de suelos, mobiliario, Vaciado de papeleras o eliminación de residuos, Reposición de materiales, como papel higiénico y otros.

El auxiliar de servicios generales se contratará por prestación de servicios y por días.

Competencias

- Demostrar receptividad ante instrucciones.
- Responsabilidad.
- Actitud de servicio.
- Habilidades de relación interpersonal.
- Marco legal de vinculación.
- El Gerente general se contratarán por contrato directo con la compañía.
- El Agente de viajes: se contratarán por contrato directo con la compañía.
- El abogado se contratará por prestación de servicio.
- El contador se contratará por prestación de servicios.
- El auxiliar de servicios generales se contratará por prestación de servicios.

6.5 Inversión en adecuación administrativa

De acuerdo a los análisis llevados a cabo se relacionan la inversión para la adecuación administrativa.

Tabla 24. *Inversión en Adecuación Administrativa.*

Actividad	Valor Estimado
Adecuación de escritorios	\$1.000.000
Instalación de Avisos	\$800.000
Canalización de redes (Internet y telefónica)	\$800.000
Compra de elementos para adecuaciones	\$900.000
Valor total Funcionamiento Oficina	\$3.500.000

Fuente: Elaboración Propia.

6.6 De la constitución de la sociedad

En el presente numeral se relacionan los estudios inherentes a la constitución de la sociedad objeto de análisis, teniendo en cuenta la normatividad vigente y la aplicabilidad que se tenga sobre ella, de acuerdo al tipo de proyecto planteado.

6.6.1 Acta de constitución y estatutos de la sociedad

Teniendo en cuenta el desarrollo del presente numeral, favor remitirse al Anexo 1 del presente documento.

6.6.2 Costos de constitución

De acuerdo al decreto 1756 de 2020, a continuación, se relacionan las tarifas especiales para Pymes que se tiene para las Microempresas, con personal no superior a 10 trabajadores.

Tabla 25. Costos de Constitución.

Concepto	Valor
Matricularse en el Registro mercantil y realizar renovación anualmente. (Rango de Activos en pesos 18.424.627 - 20.179.353 Tarifa UVT 6,51 / 236.000). Mediante el decreto 1756 de 2020, existe la tarifa especial del registro mercantil para las empresas que tengan la calidad de MiPymes para el año 2021, para este caso aplica (5%).	\$224.200
La inscripción en el registro mercantil de los actos y documentos respecto de los cuales la ley exige esa formalidad causará un derecho 1,25 UVT equivalente a / 45.000. Mediante el decreto 1756 de 2020, existe la tarifa especial del registro mercantil para las empresas que tengan la calidad de MiPymes para el año 2021, para este caso aplica (7%).	\$41.850

Concepto	Valor
La inscripción en el registro mercantil de los libros respecto de los cuales la ley exige esa formalidad, causará un derecho 0,42 UVT equivalente a / 15.000. Mediante el decreto 1756 de 2020, existe la tarifa especial del registro mercantil para las empresas que tengan la calidad de MiPymes para el año 2021, para este caso aplica (7%).	\$13.950
Formulario RUES	\$6.200
Registro Único de Proponentes, por cada proponente Tarifa UVT 16,17	\$587.000
Tramite RUT	\$-
Registrar la firma digital ante la DIAN	\$-
Registrar la empresa en la página de la Secretaria de Hacienda Distrital, para declaración de industria y comercio	\$-
Tramitar Registro Nacional de Turismo (RNT), ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	\$-
Total a Pagar	\$873.200

Fuente: Elaboración propia.

6.6.3 Estructura patrimonial

Continuando con el tema, se define el aporte de cada uno de los accionistas para la constitución de la Agencia de Viajes, se requiere el aporte de capital de \$240'000.000, con una participación para cada asociado de 25 acciones.

Tabla 26. Estructura Patrimonial

ESTRUCTURA PATRIMONIAL		
ACCIONISTA	CAPITAL	ACCIONES
NELSON GONZÁLEZ	\$60,000,000	25
DIANA TERREROS	\$60,000,000	25
LILIANA LOZANO	\$60,000,000	25
LADY RIVEROS	\$60,000,000	25
TOTAL ACCIONES		100

Fuente: Elaboración propia.

7 ESTUDIO LEGAL

Con este estudio se pretende determinar la viabilidad del proyecto desde el marco legal, FERRO TRAVEL estará constituida legalmente con los siguientes aspectos a tratar:

7.1 Legislación que afecta al proyecto por su ubicación

Ley 300 de 1996, la cual define la función de las empresas de turismo, fue modificada con la (Ley General de Turismo No. 2068, 2020, 31 de diciembre), cambio principal modificación del artículo 2 en los numerales 8 y 9, adicionando el numeral 12, el artículo 2 habla de los principios rectores de la actividad turística numeral 8 desarrollo social, económico y cultural, el numeral 9 del desarrollo sostenible y el numeral 12 de la accesibilidad universal del turismo en el país. El (Decreto 1076, 2020, 28 de Julio), imparte instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Covid-19.

(Decreto 1075 de 1997, 1997, 14 de Abril), reglamenta las sanciones para los prestadores de servicios turísticos.

(Decreto 2046 , 2019, 12 de noviembre), el cual adiciona la reglamentación de las sociedades comerciales de beneficio de interés colectivo al decreto 1074 de 2015, el cual reglamenta el sector comercio, industria y turismo.

El decreto 503 de 1997, se modifica con él (Decreto número 1293 de 2014, 2014, 10 de julio), el cual reglamenta el ejercicio de la profesión de guía de turismo, la modificación principal se realiza a los artículos 1 y 2, para las funciones de los prestadores de servicios turísticos en la profesión de guía turístico.

El (Decreto No. 1825, 2001, 3 de septiembre), la resolución 220 y 221 de 1999 reglamenta todo lo referente a los guías turísticos. [14] (Romero, G. (2012). Registro Nacional de Turismo., 2013).

El decreto 503 de 1997, se modifica con él (Decreto 1293, 2014, 10 de julio), el cual reglamenta el ejercicio de la profesión de guía de turismo, la modificación principal se realiza a los artículos 1 y 2, para las funciones de los prestadores de servicios turísticos en la profesión de guía turístico.

Lo referente a las agencias de viaje están los decretos 502 de 1997, y la ley 32 de 1990 que especifica la profesión de agente de viaje. La (Ley 32, 1990, 8 de marzo), modificada mediante (Sentencia C-697/00, 2000, 14 de junio).

En cuanto a cómo registrarse, requisitos y que vale (\$0) está el decreto 504 de 1997 y la resolución 0236 de 2005.

En cuanto a tiempo compartido (tiquetes) está el decreto 1912 de 2001 y (Decreto 1076, 2020, 28 de Julio).

En la contratación con transporte (especial y de turismo) está el (Decreto 174, 2001, 05 de febrero), este decreto fue derogado por el decreto 348 de 2015 y la (Resolución No. 3537, 2020, 12 de diciembre), Legislación que afecta el desarrollo y/o venta del servicio.

(Decreto 410, 1971, 27 de marzo) Código de Comercio, reglamentado parcialmente por el decreto 1753 de 1991, la cual normaliza los requisitos para ser comerciante. [11] (Romero, G. (2012). Registro Nacional de Turismo., 2013).

(Ley 80 , 1993, 28 de octubre), esta ley tiene como objeto disponer de reglas y principios que rigen las contrataciones con las entidades estatales. [14] (Romero, G. (2012). Registro Nacional de Turismo., 2013).

(Ley General de Turismo No. 2068, 2020, 31 de diciembre), por el cual se modifica la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones, el objetivo principal es aprovechamiento de atractivos turísticos, recuperación de la industria turística, a través de la adopción de medidas para impulsar el sector.

(Decreto 1737, 1998, 21 de agosto), por el cual se expiden medidas de austeridad y eficiencia y se someten a condiciones especiales por parte de las entidades públicas que manejan recursos del tesoro público.

(Decreto 984, 2021, 14 de mayo), el cual modifica el artículo 22 del decreto 1737 de 1998, que modifica los plazos para la presentación de informes de austeridad por parte de los jefes de control interno y ajustarlos a la nueva guía de auditoría de la contraloría general de la república.

Circular 021 de la Contraloría General de la República, la cual tiene a su cargo la labor constitucional de vigilar la gestión fiscal de las entidades que manejan fondos o bienes de la nación.

7.2 Legislación que afecta los procesos de contratación y vinculación laboral según el proyecto

Ley 50 de 1.990 y decretos reglamentarios. Para hacer la contratación del personal que prestará el servicio, aplicaremos lo establecido en el Título I, Capítulo I del Código Sustantivo del Trabajo; artículo 22, [10] (Romero, G. (2012). Registro Nacional de Turismo., 2013). Ley 50 de 1.990 y decretos reglamentarios. Para hacer la contratación del personal que prestará el servicio, aplicaremos lo establecido en el Título I, Capítulo I del Código Sustantivo del Trabajo; artículo 22, referente al retiro anticipado de las cesantías [10] (Romero, G. (2012). Registro Nacional de Turismo., 2013).

última modificación realizada con el decreto 1562 de 2019, que reglamenta la ley 1809 de 2016.

7.3 Legislación tributaria que afecta el proyecto.

Los Tributos esta la ley (Decreto 505, 1997, 04 de marzo), el (Decreto 2755, 2003, 30 de septiembre) donde habla de algunos beneficios tributarios y la (Resolución 49, 2002, 05 de febrero).

La ley 590 del 2000 “Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos;”

Nota 1: Ver (Decreto 1074, 2015, 26 de mayo), Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo. Nota 2: Adicionada por la (Ley 1753, 2015, 9 de junio).

8 ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO

Finalizando el presente estudio de viabilidad del proyecto de Agencia de Viajes, en este numeral se relacionan los aspectos financieros a tener en cuenta, los cuales permiten determinar la rentabilidad y puesta en marcha del negocio evaluado.

8.1 Definición de inversiones diferidas

Se estipulan las inversiones diferidas del proyecto, como lo son estudios de factibilidad, gastos de constitución.

Tabla 27. *Inversiones Diferidas*

INVERSIONES DIFERIDAS	
Página Web y Agencia de Publicidad	\$1,200,000
Gastos de Constitución	\$873,200
Adecuaciones y Remodelaciones	\$3,500,000
Estudio de Factibilidad	\$4,000,000
Seguros	\$1,080,000
SUBTOTAL	\$10,653,200

Fuente: Elaboración propia.

8.2 Definición de inversiones fijas

En el desarrollo del presente proyecto se determinan inversiones fijas, a tener en cuenta para la puesta en marcha de la Agencia de Viajes analizada.

Tabla 28. Inversiones Fijas.

INVERSIONES FIJAS			
TIPO DE ACTIVO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
EQUIPO DE OFICINA			\$190,000
TELÉFONO CELULAR	1	\$120,000	\$120,000
TELÉFONO DE OFICINA	1	\$70,000	\$70,000
MUEBLES Y ENSERES			\$2,480,000
ARCHIVADOR MODULAR	1	\$350,000	\$350,000
ESCRITORIO	3	\$230,000	\$690,000
SILLAS ERGONÓMICAS	3	\$300,000	\$900,000
SILLAS AUXILIAR	6	\$90,000	\$540,000
EQUIPOS DE COMPUTO		\$2,850,000	\$4,050,000
PORTÁTIL	1	\$1,100,000	\$1,100,000
EQUIPO DE ESCRITORIO	2	\$1,200,000	\$2,400,000
IMPRESORA	1	\$550,000	\$550,000
TOTAL			\$6,720,000

Fuente: Elaboración propia.

Los valores que se presentarán en el estado de situación financiera, cuentan con las depreciaciones correspondientes al periodo, véase Tabla 19.

8.3 Estructura de capital

En este numeral se detalla la necesidad de recursos para dar inicio al proyecto objeto de análisis. Es de precisar que, como lo mencionan Barrera y Parra (2020) la estructura de capital se conforma por los recursos provenientes vía capital de los inversionistas o vía reconocimiento del pasivo.

8.3.1 Recursos propios

Esta firma se estudia con la participación accionaria de 4 personas, es por ello que cada una aportará \$60'000.000, para un total de \$240'000.000, con fuente de financiación propia.

8.3.2 Recursos con terceros

Para dar inicio a la ejecución del proyecto se logró determinar que los recursos financieros deben ser adquiridos a través de terceros, es decir, a través de un crédito financiero con una tasa no mayor 15.39% EA, que en este momento ofrece el Banco ScotianBank, según como se presenta en la tabla 29 *Tabla de Amortización Préstamo Inversión Inicial*, la Agencia de Viajes está en la capacidad de responder por esta obligación financiera en plazo de 7 años, de acuerdo con los de los indicadores financieros de liquidez.

Tabla 29. Tabla de Amortización Préstamo Inversión Inicial

TABLA DE AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO INVERSIÓN INICIAL								
PERIODICIDAD	ANUAL							
TASA DE INTERÉS	15.39% EA							
TIEMPO / AÑO	7							
CUOTA MENSUAL	\$36,476,827							
PERIODO	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
RESUMEN PAGO CUOTAS POR AÑO		\$36,476,827	\$36,476,827	\$36,476,827	\$36,476,827	\$36,476,827	\$36,476,827	\$36,476,827
INTERÉS		\$23,085,000	\$21,023,998	\$18,645,807	\$15,901,613	\$12,735,088	\$9,081,234	\$4,865,052
AMORTIZACIÓN		\$13,391,827	\$15,452,830	\$17,831,020	\$20,575,214	\$23,741,740	\$27,395,593	\$31,611,775
SALDO	\$150,000,000	\$136,608,173	\$121,155,343	\$103,324,323	\$82,749,108	\$59,007,369	\$31,611,775	-\$0

Fuente: (Scotiabank Colpatria Tarifas Productos y Servicios Nacionales, 2020)

8.4 Proyección de presupuestos a 10 años

A través del análisis desarrollado se pudo determinar la proyección de ventas, el presupuesto de gastos operacionales, no operacionales e ingresos no operacionales.

8.4.1 Presupuesto de ventas

En el presente numeral se detalla la proyección de ventas a 10 años, teniendo como fuente de información el estudio de mercado desarrollado en el presente documento, es por lo que se determinan las unidades a vender tanto en cantidad como en valor.

Tabla 30. Proyección de Ventas

SERVICIOS	TRANSPORTE AÉREO			TRANSPORTE TERRESTRE			TRANSPORTE FLUVIAL			TOTAL DE INGRESOS
	PERIODO	VALOR	UNIDADES A VENDER	VALOR TOTAL	VALOR	UNIDADES A VENDER	VALOR TOTAL	VALOR	UNIDADES A VENDER	
2021	\$264,364	4,761	\$1,258,622,250	\$131,054	1,700	\$222,836,349	\$48,425	340	\$16,467,785	\$1,497,926,384
2022	\$274,277	4,856	\$1,331,936,996	\$135,969	1,734	\$235,816,566	\$50,241	347	\$17,427,034	\$1,585,180,596
2023	\$287,443	4,953	\$1,423,787,371	\$142,495	1,769	\$252,078,476	\$52,653	354	\$18,628,802	\$1,694,494,649
2024	\$301,671	5,052	\$1,524,150,143	\$149,549	1,804	\$269,847,488	\$55,259	361	\$19,941,946	\$1,813,939,577
2025	\$317,056	5,153	\$1,633,919,436	\$157,176	1,841	\$289,281,904	\$58,077	368	\$21,378,165	\$1,944,579,506
2026	\$333,702	5,256	\$1,754,094,211	\$165,427	1,877	\$310,558,588	\$61,126	375	\$22,950,529	\$2,087,603,328
2027	\$350,887	5,362	\$1,881,318,664	\$173,947	1,915	\$333,083,403	\$64,274	383	\$24,615,131	\$2,239,017,198
2028	\$368,607	5,469	\$2,015,851,761	\$182,731	1,953	\$356,902,197	\$67,520	391	\$26,375,359	\$2,399,129,317
2029	\$386,853	5,578	\$2,157,949,152	\$191,776	1,992	\$382,060,233	\$70,862	398	\$28,234,558	\$2,568,243,943
2030	\$405,616	5,690	\$2,307,861,879	\$201,077	2,032	\$408,601,957	\$74,299	406	\$30,196,013	\$2,746,659,850

Fuente: Elaboración propia.

8.4.2 Presupuesto de gastos operacionales, no operacionales e ingresos no operacionales

De acuerdo al estudio financiero llevado a cabo, a continuación, se relacionan los rubros y los valores referentes a los gastos operacionales y no operacionales.

Tabla 31. Presupuesto de Gastos Operacionales, No Operacionales

OPERACIONALES										
PERIODO AÑO	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Mano de obra (Administrativos)	\$43,658,308	\$45,317,324	\$47,175,334	\$49,251,049	\$51,565,848	\$54,144,141	\$57,013,780	\$60,206,552	\$63,758,739	\$67,711,780
Mano de obra prestación de servicios	\$38,400,000	\$39,072,000	\$40,166,016	\$41,350,913	\$42,632,792	\$44,018,358	\$45,404,936	\$46,789,786	\$48,170,085	\$49,542,932
Arrendamiento	\$60,000,000	\$60,787,500	\$62,064,038	\$63,437,204	\$64,912,119	\$66,494,352	\$68,065,281	\$69,622,275	\$71,162,667	\$72,683,769
Materiales y suministros (oficina)	\$1,200,000	\$1,221,000	\$1,255,188	\$1,292,216	\$1,332,275	\$1,375,574	\$1,418,904	\$1,462,181	\$1,505,315	\$1,548,217
Servicios públicos	\$3,720,000	\$3,785,100	\$3,891,083	\$4,005,870	\$4,130,052	\$4,264,278	\$4,398,603	\$4,532,761	\$4,666,477	\$4,799,472
Elementos de aseo	\$600,000	\$610,500	\$627,594	\$646,108	\$666,137	\$687,787	\$709,452	\$731,090	\$752,658	\$774,108
Seguro	\$1,080,000	\$1,098,900	\$1,129,669	\$1,162,994	\$1,199,047	\$1,238,016	\$1,277,014	\$1,315,963	\$1,354,784	\$1,393,395
SUBTOTAL	\$148,658,308	\$151,892,324	\$156,308,922	\$161,146,355	\$166,438,271	\$172,222,506	\$178,287,971	\$184,660,607	\$191,370,724	\$198,453,674
Amortizaciones intangibles	\$1,065,320	\$1,065,320	\$1,065,320	\$1,065,320	\$1,065,320	\$1,065,320	\$1,065,320	\$1,065,320	\$1,065,320	\$1,065,320
Depreciaciones	\$1,096,000	\$1,096,000	\$1,096,000	\$1,096,000	\$1,096,000	\$248,000	\$248,000	\$248,000	\$248,000	\$248,000
TOTAL	\$150,819,628	\$154,053,644	\$158,470,242	\$163,307,675	\$168,599,591	\$173,535,826	\$179,601,291	\$185,973,927	\$192,684,044	\$199,766,994

NO OPERACIONALES										
PERIODO AÑO	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Mano de obra ventas	\$18,762,576	\$19,475,554	\$20,274,052	\$21,166,110	\$22,160,917	\$23,268,963	\$24,502,218	\$25,874,342	\$27,400,928	\$29,099,786
Comisiones Gerente	\$7,489,632	\$7,925,903	\$8,472,473	\$9,069,698	\$9,722,898	\$10,438,017	\$11,195,086	\$11,995,647	\$12,841,220	\$13,733,299
Comisiones Vendedor	\$7,489,632	\$7,925,903	\$8,472,473	\$9,069,698	\$9,722,898	\$10,438,017	\$11,195,086	\$11,995,647	\$12,841,220	\$13,733,299
Publicidad y mercadeo	\$3,600,000	\$3,663,000	\$3,765,564	\$3,876,648	\$3,996,824	\$4,126,721	\$4,256,713	\$4,386,542	\$4,515,945	\$4,644,650
SUBTOTAL	\$37,341,840	\$38,990,360	\$40,984,562	\$43,182,154	\$45,603,536	\$48,271,717	\$51,149,103	\$54,252,178	\$57,599,313	\$61,211,034
ICA	\$6,201,415	\$6,562,648	\$7,015,208	\$7,509,710	\$8,050,559	\$8,642,678	\$9,269,531	\$9,932,395	\$10,632,530	\$11,371,172
TOTAL	\$43,543,255	\$45,553,007	\$47,999,770	\$50,691,864	\$53,654,095	\$56,914,395	\$60,418,634	\$64,184,573	\$68,231,843	\$72,582,206

Fuente: Elaboración propia.

8.5 Proyección de estados financieros a 10 años

Para el presente numeral se relacionan aspectos de la situación financiera proyectada para los 10 años de ejecución del proyecto objeto de análisis en caso de ser viable su ejecución:

8.5.1 Estado de situación financiera

Se proyecta el estado de situación financiera a 10 años acorde a las especificaciones propias del proyecto.

Tabla 32. Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA FERO TRAVEL A 31 DE DICIEMBRE DE CADA PERIODO										
PERIODO AÑO	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Activo										
Activo Corriente										
Caja	\$10,000,000	\$11,000,000	\$12,100,000	\$13,310,000	\$14,641,000	\$16,105,100	\$17,715,610	\$19,487,171	\$21,435,888	\$23,579,477
Bancos	\$325,894,331	\$299,066,470	\$216,488,405	\$250,386,555	\$312,763,985	\$406,790,663	\$533,952,745	\$733,702,021	\$970,204,581	\$1,249,000,908
Cuentas por cobrar	\$22,468,896	\$23,777,709	\$25,417,420	\$27,209,094	\$29,168,693	\$31,314,050	\$33,585,258	\$35,986,940	\$38,523,659	\$41,199,898
Total Activo corriente	\$358,363,227	\$333,844,179	\$254,005,825	\$290,905,649	\$356,573,678	\$454,209,813	\$585,253,613	\$789,176,132	\$1,030,164,128	\$1,313,780,283
Equipos de computo	\$4,050,000	\$4,050,000	\$4,050,000	\$4,050,000	\$4,050,000	\$4,050,000	\$4,050,000	\$4,050,000	\$4,050,000	\$4,050,000
Dep. Equipos de computo (acumulada)	\$810,000	\$1,620,000	\$2,430,000	\$3,240,000	\$4,050,000	\$4,050,000	\$4,050,000	\$4,050,000	\$4,050,000	\$4,050,000
Muebles y enseres	\$2,480,000	\$2,480,000	\$2,480,000	\$2,480,000	\$2,480,000	\$2,480,000	\$2,480,000	\$2,480,000	\$2,480,000	\$2,480,000
Dep. muebles y enseres (acumulada)	\$248,000	\$496,000	\$744,000	\$992,000	\$1,240,000	\$1,488,000	\$1,736,000	\$1,984,000	\$2,232,000	\$2,480,000
Equipos de oficina	\$190,000	\$190,000	\$190,000	\$190,000	\$190,000	\$190,000	\$190,000	\$190,000	\$190,000	\$190,000
Dep. Equipos de oficina (acumulada)	\$38,000	\$76,000	\$114,000	\$152,000	\$190,000	\$190,000	\$190,000	\$190,000	\$190,000	\$190,000
Inversiones	\$0		\$100,000,000	\$120,000,000	\$144,000,000	\$172,800,000	\$207,360,000	\$248,832,000	\$298,598,400	\$358,318,080
Total Activo no corriente	\$5,624,000	\$4,528,000	\$103,432,000	\$122,336,000	\$145,240,000	\$173,792,000	\$208,104,000	\$249,328,000	\$298,846,400	\$358,318,080
TOTAL ACTIVO	\$363,987,227	\$338,372,179	\$357,437,825	\$413,241,649	\$501,813,678	\$628,001,813	\$793,357,613	\$1,038,504,132	\$1,329,010,528	\$1,672,098,363
PASIVO										
Pasivo corriente										
Obligaciones financieras corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$31,611,775	\$0	\$0	\$0	\$0
Cuentas por pagar	\$18,039,765	\$18,707,187	\$19,599,792	\$20,565,264	\$21,610,056	\$22,741,299	\$23,908,924	\$25,112,486	\$26,351,403	\$27,624,959
Impuestos por pagar	\$14,994,624	\$15,684,817	\$24,715,410	\$39,093,959	\$55,195,461	\$73,505,126	\$93,474,928	\$115,598,083	\$138,160,927	\$162,780,733
Total pasivo corriente	\$33,034,390	\$34,392,004	\$44,315,202	\$59,659,224	\$76,805,518	\$127,858,200	\$117,383,852	\$140,710,569	\$164,512,330	\$190,405,692
Pasivo no corriente										
Obligaciones financieras a largo plazo	\$136,608,173	\$121,155,343	\$103,324,323	\$82,749,108	\$59,007,369	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo no corriente	\$136,608,173	\$121,155,343	\$103,324,323	\$82,749,108	\$59,007,369	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL PASIVO	\$169,642,562	\$155,547,347	\$147,639,524	\$142,408,332	\$135,812,886	\$127,858,200	\$117,383,852	\$140,710,569	\$164,512,330	\$190,405,692
PATRIMONIO										
Capital social	\$240,000,000	\$240,000,000	\$240,000,000	\$240,000,000	\$240,000,000	\$240,000,000	\$240,000,000	\$240,000,000	\$240,000,000	\$240,000,000
Reservas	\$0	\$0	\$8,361,775	\$21,513,005	\$36,170,949	\$52,797,269	\$70,874,499	\$90,735,233	\$110,806,359	\$132,680,258
Pérdida del ejercicio	-\$45,655,335	-\$11,519,832	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad del ejercicio	\$0	\$0	\$18,611,693	\$47,883,786	\$80,509,531	\$117,516,502	\$157,752,918	\$201,959,067	\$246,633,509	\$295,320,574
Utilidades acumuladas	\$0	-\$45,655,335	-\$57,175,168	-\$38,563,475	\$9,320,311	\$89,829,842	\$207,346,344	\$365,099,262	\$567,058,329	\$813,691,839
TOTAL PATRIMONIO	\$194,344,665	\$182,824,832	\$209,798,300	\$270,833,317	\$366,000,791	\$500,143,613	\$675,973,761	\$897,793,562	\$1,164,498,198	\$1,481,692,671

Fuente: Elaboración propia.

8.5.2 Estado de resultados

A continuación, se relaciona el estado de resultados proyectado a 10 años, teniendo en cuenta las necesidades para obtener la viabilidad de la Agencia de Viajes en análisis.

Tabla 33. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS FERRO TRAVEL										
AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA PERIODO										
PERIODO AÑO	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas	\$1,497,926,384	\$1,585,180,596	\$1,694,494,649	\$1,813,939,577	\$1,944,579,506	\$2,087,603,328	\$2,239,017,198	\$2,399,129,317	\$2,568,243,943	\$2,746,659,850
Costo de Ventas	\$1,331,340,994	\$1,381,732,250	\$1,448,829,168	\$1,521,401,021	\$1,599,935,742	\$1,684,972,327	\$1,772,809,934	\$1,863,418,250	\$1,956,756,870	\$2,052,774,930
Utilidad Bruta	\$166,585,390	\$203,448,345	\$245,665,481	\$292,538,556	\$344,643,764	\$402,631,002	\$466,207,264	\$535,711,068	\$611,487,073	\$693,884,920
Gastos Administrativos	\$148,658,308	\$151,892,324	\$156,308,922	\$161,146,355	\$166,438,271	\$172,222,506	\$178,287,971	\$184,660,607	\$191,370,724	\$198,453,674
Gastos de Ventas	\$37,341,840	\$38,990,360	\$40,984,562	\$43,182,154	\$45,603,536	\$48,271,717	\$51,149,103	\$54,252,178	\$57,599,313	\$61,211,034
Depreciaciones	\$1,096,000	\$1,096,000	\$1,096,000	\$1,096,000	\$1,096,000	\$248,000	\$248,000	\$248,000	\$248,000	\$248,000
Utilidad Operativa	-\$20,510,758	\$11,469,661	\$47,275,997	\$87,114,047	\$131,505,957	\$181,888,779	\$236,522,190	\$296,550,282	\$362,269,035	\$433,972,212
Gastos Financieros	\$25,144,577	\$22,989,494	\$20,302,529	\$17,717,256	\$14,825,477	\$11,575,008	\$7,894,773	\$3,855,982	\$4,829,167	\$5,971,380
Utilidad Antes de Impuestos	-\$45,655,335	-\$11,519,832	\$26,973,468	\$69,396,791	\$116,680,480	\$170,313,770	\$228,627,417	\$292,694,300	\$357,439,869	\$428,000,832
Impuestos	\$0	\$0	\$8,361,775	\$21,513,005	\$36,170,949	\$52,797,269	\$70,874,499	\$90,735,233	\$110,806,359	\$132,680,258
Utilidad Neta	-\$45,655,335	-\$11,519,832	\$18,611,693	\$47,883,786	\$80,509,531	\$117,516,502	\$157,752,918	\$201,959,067	\$246,633,509	\$295,320,574

Fuente: Elaboración propia.

8.6 Proyección de flujo de caja a 10 años

Llevado a cabo el análisis financiero respectivo, a continuación, se relaciona la proyección de flujo de caja del año cero al año 10, de acuerdo a los rubros que se deben considerar para la ejecución y viabilidad del mismo.

Tabla 34. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA FERO TRAVEL											
AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA PERIODO											
PERIODO AÑO	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos por Ventas	\$0	\$1,497,926,384	\$1,585,180,596	\$1,694,494,649	\$1,813,939,577	\$1,944,579,506	\$2,087,603,328	\$2,239,017,198	\$2,399,129,317	\$2,568,243,943	\$2,746,659,850
Ingresos que Afectan la Tributación	\$0	\$1,497,926,384	\$1,585,180,596	\$1,694,494,649	\$1,813,939,577	\$1,944,579,506	\$2,087,603,328	\$2,239,017,198	\$2,399,129,317	\$2,568,243,943	\$2,746,659,850
Costos de Producción	\$0	\$1,331,340,994	\$1,381,732,250	\$1,448,829,168	\$1,521,401,021	\$1,599,935,742	\$1,684,972,327	\$1,772,809,934	\$1,863,418,250	\$1,956,756,870	\$2,052,774,930
Costos de Ventas	\$0	\$37,341,840	\$38,990,360	\$40,984,562	\$43,182,154	\$45,603,536	\$48,271,717	\$51,149,103	\$54,252,178	\$57,599,313	\$61,211,034
Costos Administrativos	\$0	\$150,819,628	\$154,053,644	\$158,470,242	\$163,307,675	\$168,599,591	\$173,535,826	\$179,601,291	\$185,973,927	\$192,684,044	\$199,766,994
Costos Financieros	\$0	\$23,841,000	\$21,793,228	\$19,436,576	\$16,715,709	\$13,574,421	\$9,947,845	\$5,758,962	\$921,174	\$948,349	\$975,376
Egresos que Afectan la Tributación	\$0	\$1,543,343,462	\$1,596,569,482	\$1,667,720,548	\$1,744,606,560	\$1,827,713,290	\$1,916,727,715	\$2,009,319,289	\$2,104,565,529	\$2,207,988,576	\$2,314,728,334
Utilidad Antes de Impuestos	\$0	-\$45,417,078	-\$11,388,886	\$26,774,101	\$69,333,018	\$116,866,216	\$170,875,613	\$229,697,908	\$294,563,788	\$360,255,367	\$431,931,516
Impuesto a la Renta	\$0	\$0	\$0	\$8,361,775	\$21,513,005	\$36,170,949	\$52,797,269	\$70,874,499	\$90,735,233	\$110,806,359	\$132,680,258
Utilidad Después de Impuestos (UDI)	\$0	-\$45,417,078	-\$11,388,886	\$18,412,326	\$47,820,012	\$80,695,267	\$118,078,344	\$158,823,409	\$203,828,555	\$249,449,008	\$299,251,258
Depreciaciones	\$0	\$1,096,000	\$1,096,000	\$1,096,000	\$1,096,000	\$1,096,000	\$248,000	\$248,000	\$248,000	\$248,000	\$248,000
Préstamo Bancario	\$150,000,000										
Ingresos Que No Afectan La Tributación	\$150,000,000	\$1,096,000	\$1,096,000	\$1,096,000	\$1,096,000	\$1,096,000	\$248,000	\$248,000	\$248,000	\$248,000	\$248,000
Amortización De La Deuda	\$0	\$13,391,827	\$15,452,830	\$17,831,020	\$20,575,214	\$23,741,740	\$27,395,593	\$31,611,775	\$0	\$0	\$0
Egresos Que No Afectan La Tributación	\$0	\$13,391,827	\$15,452,830	\$17,831,020	\$20,575,214	\$23,741,740	\$27,395,593	\$31,611,775	\$0	\$0	\$0
Amortizaciones Intangibles	\$0	\$1,065,320	\$1,065,320	\$1,065,320	\$1,065,320	\$1,065,320	\$1,065,320	\$1,065,320	\$1,065,320	\$1,065,320	\$1,065,320
Inversión En Activos Fijos	\$6,720,000										
Capital De Trabajo	\$379,335,285										
Flujo De Caja Económico	-\$236,055,285	-\$57,682,226	-\$25,715,036	\$1,707,986	\$28,371,478	\$58,080,207	\$90,113,431	\$126,642,314	\$203,259,235	\$248,879,688	\$298,681,938

Fuente: Elaboración propia.

9 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

En el presente numeral se determinará la viabilidad financiera, para la ejecución del proyecto de Agencia de Viajes objeto de análisis, con base en los rubros o factores a analizar para su realización a 10 años.

Lo anterior, teniendo en cuenta factores financieros como la TIR y otros según corresponda.

9.1 Evaluación financiera - Valor Presente Neto y TIR

En cuanto a proyectos de inversión se refiere, estos dos indicadores son los más usados al momento de tomar decisiones por parte de los empresarios para bien de sus capitales.

A continuación, se observa su análisis:

9.1.1 Determinación de la tasa de descuento

Con base en la información de la Tabla 36, se puede obtener el valor porcentual del costo promedio de capital para la Agencia de viajes, el cual es del 17,24%. Dicho rubro, le indica a los accionistas, cuanto le cuesta a la empresa las estrategias de financiación para el desempeño del negocio.

Tabla 36. WACC

CONCEPTO	VALOR	PARTICIPACIÓN / ACTIVO	TASA	PARTICIPACIÓN
PASIVO	\$150.000.000	0,3846	15,39%	0,0592
PATRIMONIO	\$240.000.000	0,6154	18,39%	0,1132
TOTAL	\$400.000.000		WACC	17,24%

Fuente: Elaboración propia.

9.1.2 *Cálculo del Valor Presente Neto*

El indicador mencionado, sirve para determinar el valor actual del flujo de caja proyectado de la inversión. De acuerdo al cálculo efectuado, el valor presente neto para el proyecto es de \$-8.006.167,21, el mismo se obtuvo con base al flujo de caja proyectado y a la tasa de descuento determinada, menos el valor de la inversión inicial.

9.1.3 *Cálculo de la Tasa Interna de Retorno*

También conocido como TIR, es uno de los indicadores más usado al momento de pretender medir la rentabilidad de una inversión. Para la Agencia y con base en el flujo de caja proyectado a 10 años, se obtiene una TIR de 16,82%, medida aceptable, pero que con planeación y un buen aprovechamiento de los recursos, se puede mejorar en el camino del negocio en marcha.

Siempre será recomendable, mantener presente este indicador pues es la base para la toma de decisiones optimas y que asegure planificar las actividades económicas que se deriven del normal funcionamiento de la Agencia, con el fin de maximizar beneficios y minimizar gastos y costos que no se necesiten para afrontar el camino del servicio ofrecido por la Compañía.

Tabla 35. *Indicadores Financieros*

INDICADORES FINANCIEROS	
TASA DE DESCUENTO	17,24%
VALOR PRESENTE NETO	\$-8.006.167,21
TASA INTERNA DE RETORNO	16,82%

Fuente: Elaboración propia.

El rubro esperado para el proyecto, genera un VPN negativo de 8.006.167,21, con base en una tasa de descuento del 17.24%, lo que quiere decir que los accionistas tienen un costo de oportunidad del 17%, de acuerdo a lo informado en el cálculo del WACC. Los accionistas de la Agencia obtendrán un 16.82% de retorno de su inversión a los 10 años, que al compararlo con el 17.24% de tasa de descuento, por norma general, no sería el resultado óptimo para llevar a cabo un proyecto pues lo esperado es que la TIR sea superior a la tasa de descuento.

10 CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio de viabilidad de la creación de una Agencia de Viajes con énfasis en atención de las necesidades de organizaciones del sector público, se tiene la información necesaria que permite llegar a las siguientes conclusiones:

Desde el nivel de conocimiento del servicio ofertado al consumidor objetivo, se puede decir que existe un mercado amplio para la ejecución del proyecto, de acuerdo con las entrevistas realizadas, que arrojan resultados de un mercado potencial en la ciudad de Bogotá.

Así mismo, se observa que el servicio ofrecido cuenta con planes de negocio acordes para los usuarios y clientes con los más altos estándares de calidad; lo anterior acompañado de una buena Administración en la Agencia, que a futuro permita crear empresa y sostenerla en el tiempo proyectado de 10 años.

A través del estudio administrativo – organizacional, se establece que la mejor opción para la ubicación de la Agencia sea en la ciudad de Bogotá, por tener fácil acceso a las distintas entidades para ofrecer los servicios, permitiendo adquirir un buen nombre y reconocimiento en el mercado.

Por otro lado, el estudio legal, deja entre ver las posibilidades que ofrece el gobierno, con el propósito de incentivar la creación de empresas otorgando beneficios importantes, así mismo, con la reactivación económica existen grandes ayudas a nivel del sector turismo.

Durante el proceso de evaluación financiera, el resultado es económicamente no factible, ya que la tasa de descuento con la cual se evalúa el proyecto es mayor a la Tasa Interna de Retorno que este genera (17,24%, y 16,82% respectivamente), lo que lleva a que el VPN sea de -\$8.006.167. Dado que la TIR es del 16.82%, se sugiere para un ejercicio futuro evaluar con mayor precisión los costos y gastos que se generan en el proyecto.

11 Referencias

- Avianca*. (s.f.). Recuperado el 10 de 02 de 2021, de <https://www.avianca.com/co/es/>
- CITUR - Centro de Información Turística. (s.f.). *citur.gov.co*. Recuperado el 05 de 02 de 2021, de http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_pax_aereo_internacionales/all/47#gsc.tab=0
- contratacionen linea.co - Soluciones jurídicas en línea*. (07 de 04 de 2021). Recuperado el 08 de 04 de 2021, de <http://www.contratacionenlinea.co/index.php?action=view&id=4566&module=newsmodule&src=%40random50ff48e1e3fd3>
- Credilínea*. (s.f.). Recuperado el 17 de 03 de 2021, de <https://credilinea.co/prestamos-en-linea/creditos-pymes-colombia/>
- dane.gov.co*. (18 de 07 de 2018). Recuperado el 06 de 02 de 2021, de http://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/565/get_microdata
- Decreto 1074. (2015, 26 de mayo). *Ministerio de Comercio, Industria y Comercio*. Obtenido de Decreto 1074 de 2015 Sector Comercio, Industria y Turismo - EVA - Función Pública (funcionpublica.gov.co)
- Decreto 1075 de 1997. (1997, 14 de Abril). *El Ministerio de Desarrollo Económico*. EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Recuperado el 13 de 04 de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14696>
- Decreto 1076. (2020, 28 de Julio). *Ministerio del Interior*. Recuperado el 01 de 04 de 2021, de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201076%20DEL%2028%20DE%20JULIO%20DE%202020.pdf>
- Decreto 1293. (2014, 10 de julio). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Presidencia de la República. Recuperado el 15 de 04 de 2021, de decreto-1293-del-10-julio-de-2014.pdf.aspx (mincit.gov.co)

Decreto 1737. (1998, 21 de agosto). *Ministerio de Hacienda y Crédito Público*. Presidencia de la República. Recuperado el 15 de 04 de 2021, de Decreto 1737 de 1998 - EVA - Función Pública (funcionpublica.gov.co)

Decreto 174. (2001, 05 de febrero). *Ministerio de Transporte*. Decreto 174 de 2001 Ministerio de Transporte - Colombia (redjurista.com). Recuperado el 15 de 04 de 2021, de https://www.redjurista.com/Documents/decreto_174_de_2001_ministerio_de_transporte.aspx#/

Decreto 2046 . (2019, 12 de noviembre). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Recuperado el 15 de 04 de 2021, de [https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO 2046 DEL 12 DE NOVIEMBRE DE 2019.pdf](https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%2046%20DEL%2012%20DE%20NOVIEMBRE%20DE%202019.pdf)

Decreto 2755. (2003, 30 de septiembre). *Ministerio de Hacienda y Crédito Público*. Diario Oficial No. 45.326. Recuperado el 15 de 03 de 2021, de Ministerio de Relaciones Exteriores - Normograma [DECRETO 2755 de 2003 Presidencia de la República] (cancilleria.gov.co)

Decreto 410. (1971, 27 de marzo). *Presidencia de la República*. Diario Oficial 33.339 de junio 16 de 1971. Recuperado el 15 de 04 de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>

Decreto 505. (1997, 04 de marzo). *Ministerio de Desarrollo Económico*. Presidencia de la República. Recuperado el 15 de 03 de 2021, de Decreto 505 de 1997, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 300 de 1996. - 4 de Marzo de 1997 - Diario Oficial de Colombia - Legislación - VLEX 354202594

Decreto 984. (2021, 14 de mayo). *Ministro de Hacienda y Crédito Público*. Presidencia de la República. Recuperado el 15 de 04 de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=47466>

Decreto No. 1825. (2001, 3 de septiembre). *La Presidencia de la República*. Recuperado el 14 de 04 de 2021, de

<http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/intranet.bogotaturismo.gov.co/files/DECRETO%201825%202001.pdf>

Decreto número 1293 de 2014. (2014, 10 de julio). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*.

La Presidencia de la República. Recuperado el 18 de 04 de 2021, de <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=1808302#:~:text=DECRETO%201293%20DE%202014&text=CONSIDERANDO%3A,profesi%C3%B3n%20de%20Gu%C3%ADa%20de%20Turismo>.

Entorno Turístico. (s.f.). Recuperado el 17 de 03 de 2021, de <https://www.entornoturistico.com/>

GoldenTours.com.co. (s.f.). Recuperado el 17 de 03 de 2021, de

<https://www.goldentours.com.co/destinos>

González, N. (24 de 01 de 2017). *Estudio de mercados y viabilidad para la creación de la agencia de viajes Nelbe Tours*. Recuperado el 16 de 02 de 2021, de

<http://hdl.handle.net/10656/4370>

Google Maps - calle 26 cra 9. (s.f.). Obtenido de

<https://www.google.com/maps/search/calle+26+cra+9/@4.6923759,-74.1933057,13z/data=!3m1!4b1?hl=es>

latamairlines.com. (s.f.). Recuperado el 10 de 02 de 2021, de

<https://www.latamairlines.com/co/es>

Ley 1753. (2015, 9 de junio). *Ministerio de Hacienda y Crédito Público*. Publicado en el Diario Oficial. N. 49538. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=61933>

Ley 32. (1990, 8 de marzo). Ley 32 de 1990 Congreso de la República - Colombia

(redjurista.com). Recuperado el 15 de 04 de 2021, de

https://www.redjurista.com/Documents/ley_32_de_1990_congreso_de_la_republica.aspx/

Ley 80 . (1993, 28 de octubre). *Senado de la República*. Diario Oficial. Recuperado el 15 de 04 de 2021, de <https://www.secretariajuridica.gov.co/transparencia/marco-legal/normatividad/ley-80-1993#:~:text=Descripci%C3%B3n%3A,Marco%20Legal%20de%20la%20Entidad.>

Ley General de Turismo No. 2068. (2020, 31 de diciembre). *El Congreso de Colombia*. Ministerio de Salud y Protección Social. Obtenido de LEY-2068-DEL-31-DE-DICIEMBRE-DE-2020.pdf (larepublica.co)

Mayatur Colombia. (s.f.). Recuperado el 17 de 03 de 2021, de <http://travel.mayaturcolombia.com/es/>

mincit.gov.co. (s.f.). Recuperado el 15 de 04 de 2021, de <https://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/defensa-comercial>

Miranda, J. J. (s.f.). ESTRATEGIAS PARA LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS. Recuperado el 13 de 02 de 2021, de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/8049/7663>

Pinbus.com. (s.f.). Recuperado el 17 de 03 de 2021, de https://landings.pinbus.com/terminal-de-transporte/bogota?utm_term=&utm_campaign=PINBUS_COL_SEM_PEF_CPC_CT_AO_N_DSA&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=6677378374&hsa_cam=2006925741&hsa_grp=70947755226&hsa_ad=473020510973&hsa_src=g&hsa_tgt=aud-683257

Política de tratamiento de datos personales. (s.f.). *Contraloría General de la Nación*. Recuperado el 15 de 04 de 2021, de <https://www.contraloria.gov.co/politica-de-tratamiento-de-datos-personales>

- Resolución 49. (2002, 05 de febrero). *Ministerio de Desarrollo Económico*. Diario Oficial No. 44.698. Recuperado el 15 de 03 de 2021, de Ministerio de Relaciones Exteriores - Normograma [RESOLUCION_MINDESARROLLO_0049_2002] (cancilleria.gov.co)
- Resolución No. 3537. (2020, 12 de diciembre). *Ministerio de Transporte* . Recuperado el 15 de 04 de 2021, de https://www.simbogota.com.co/pdf/Resoluciones/2000_Resolucion_3537_cambio_de_servicio.pdf
- Scotiabank Colpatria*. (04 de 10 de 2020). Recuperado el 17 de 03 de 2021, de <https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-colombia/scotiabank-colpatria/pdf/tasas-y-tarifas/Tarifas-productos-Empresas-Pymes-Corporativo.pdf>
- Sentencia C-697/00. (2000, 14 de junio). *Corte Constitucional de Colombia*. Recuperado el 15 de 04 de 2021, de <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2000/C-697-00.htm>
- subatours.com*. (s.f.). Recuperado el 17 de 03 de 2021, de <https://www-amer.epower.amadeus.com/subatours/>
- Villegas, R. V. (2000). *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la creación de empresas*. (E. 2, Ed.) Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda. Recuperado el 13 de 02 de 2021
- vivaair.com*. (s.f.). Recuperado el 08 de 02 de 2021, de <https://www.vivaair.com/co/es/tiquetes-baratos/promocion-nacional>
- wingo.com*. (s.f.). Recuperado el 10 de 02 de 2021, de <https://www.wingo.com/vuela-wingo>

Anexos

Anexo 01

Se relaciona el anexo del numeral 6.5.1 denominado “Acta de constitución y estatutos de la sociedad”

Estatutos Básicos Sociedad por Acciones Simplificada

Bogotá D.C., 03 de enero de 2022

Por medio del presente documento privado, Nosotros, NELSON ARTURO GONZÁLEZ GARCÍA, LILIANA ASTRID LOZANO MORENO, LADY JULIETH RIVEROS PIÑEROS, DIANA PATRICIA TERREROS FOLLECO.

Nombre	Tipo de Identificación	Numero	Lugar de expedición	Domicilio
NELSON ARTURO GONZÁLEZ GARCÍA	Cedula de ciudadanía	XX.XXX.XXX	Bogotá D.C.	Bogotá D.C.
LILIANA ASTRID LOZANO MORENO	Cedula de ciudadanía	XX.XXX.XXX	Bogotá D.C.	Bogotá D.C.
LADY JULIETH RIVEROS PIÑEROS	Cedula de ciudadanía	XX.XXX.XXX	Bogotá D.C.	Bogotá D.C.
DIANA PATRICIA TERREROS FOLLECO	Cedula de ciudadanía	XX.XXX.XXX	Bogotá D.C.	Bogotá D.C.

Manifiestamos con la firma de este documento nuestra voluntad de constituir una sociedad comercial del tipo: Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), la cual se regirá por los siguientes estatutos:

CAPÍTULO I

NOMBRE, NACIONALIDAD, DOMICILIO, OBJETO Y DURACIÓN DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO 1. NOMBRE, NACIONALIDAD Y DOMICILIO.

La sociedad se denomina FERO TRAVEL SAS. Es una sociedad comercial por acciones simplificada, de nacionalidad colombiana. El domicilio principal de la sociedad es la ciudad de Bogotá D.C. La sociedad podrá crear sucursales, agencias y establecimientos por decisión de su Asamblea General de Accionistas.

ARTÍCULO 2. OBJETO:

La sociedad puede realizar, en Colombia y en el exterior cualquier actividad lícita, comercial o civil, en la promoción de turismo pero principalmente las siguientes: 1- Operar dentro del país planes de turismo que hayan sido programados por las agencias de viaje y turismo, por las agencias mayoritarias o por ella misma 2.- Operar dentro del país planes turísticos programados por agencias de viajes del exterior 3.- darle la debida asistencia especializada al viajero y al turista 4.- Prestar o facilitar el servicio de transporte exclusivamente turístico 5.- Distribuir al público material de información turística dentro o fuera del país 6.- Reservar habitaciones y servicios en establecimientos hoteleros, restaurantes, grilles y en general en entidades que presten servicios al turismo 7.- Comercializar tiquetes aéreos para la cabal realización del objeto descrito 8.- La celebración de contratos de sociedades de explotación de negocios que su objeto o se relacionen directamente con el 9.- Vuelos chárter en todas las modalidades, asesorar, guiar, promover, fomentar la prestación y administración directo y/o delegado de otros servicios especializados, celebrar contratos y/o representar, asesorar a campañas nacionales, extranjeras que requieran el transporte de toda clase de documentos, títulos valores y efectos de comercio 10.- Participación en toda clase de propuestas y licitaciones públicas y/o privadas 11.- Hacer inversiones en dinero y otros valores,

la participación de planes, programas o proyectos con otras empresas nacionales y/o extranjeras. La sociedad en desarrollo del objeto social anotado, podrá comprar, vender, adquirir, enajenar o gravar a cualquier título toda clase de bienes muebles e inmuebles, dar prenda los primeros e hipotecar los segundos, la representación o agencia de personas naturales o jurídicas dedicadas a las mismas actividades que se relacionen directamente con su objeto y para realizar en cualquier parte ya sea en su propio nombre o por cuenta de terceros o en participación en ellos.

ARTÍCULO 3. DURACIÓN.

La sociedad tendrá vigencia indefinida.

CAPÍTULO II

CAPITAL Y ACCIONES

ARTÍCULO 4. CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO

VALOR NOMINAL DE LAS ACCIONES	\$2.400.000
CLASE DE ACCIONES	Nominativas y Ordinarias

CAPITAL AUTORIZADO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
100	\$240.000.000

CAPITAL SUSCRITO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
0	\$0

CAPITAL PAGADO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
100	\$240.000.000

Parágrafo. Forma y Términos en que se pagará el capital. - El monto de capital suscrito se pagará, en dinero efectivo, dentro de los 24 meses siguientes a la fecha de la inscripción en el registro mercantil del presente documento.

Artículo 5. Derechos derivados de cada acción.

Cada acción nominativa confiere los siguientes derechos a su propietario: a) El de deliberar y votar en la Asamblea de Accionistas de la Sociedad; b) El de percibir una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los beneficios sociales establecidos por los balances de fin de ejercicio; c) El de negociar las acciones con sujeción a la ley y a los estatutos; d) El de inspeccionar libremente los libros y papeles sociales, dentro de los cinco (5) días hábiles anteriores a la fecha en que deban aprobarse los balances de fin de ejercicio, en los eventos previstos en el artículo 20 de la ley 1258 de 2008; y e) El de recibir, en caso de liquidación de la sociedad, una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los activos sociales, una vez pagado el pasivo externo de la sociedad.

CAPÍTULO III.**DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN, REPRESENTACIÓN Y REVISORÍA FISCAL DE LA SOCIEDAD****ARTÍCULO 6. ÓRGANOS SOCIALES:**

La dirección de la sociedad es ejercida por la Asamblea General de Accionistas o, de modificarse su composición accionaria en tal sentido y de conformidad con la ley, lo será por su único accionista. La administración y representación legal está a cargo del Representante legal.

ARTÍCULO 7. DIRECCIÓN DE LA SOCIEDAD: ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.

La Asamblea se compone de los accionistas inscritos en el Libro de Registro de Acciones, o de sus representantes o mandatarios reunidos en el domicilio social o fuera de él, con el quórum y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. La asamblea ejerce las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio. La asamblea será convocada por el representante legal mediante comunicación escrita que incluirá el orden del día correspondiente a la reunión convocada, dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles. Para deliberar en cualquier tipo de reunión, se requerirá de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones suscritas. En cualquier tipo de reunión, la mayoría decisoria estará conformada por el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que represente al menos la mitad más una de las acciones presentes. Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito.

La dirección de la sociedad es ejercida por la Asamblea General de Accionistas o, de modificarse su composición accionaria en tal sentido y de conformidad con la ley, lo será por su único accionista. La administración y representación legal está a cargo del Representante legal.

ARTÍCULO 8. ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD

La administración y representación legal de la sociedad está en cabeza del representante legal, quien tendrá un suplente que podrá reemplazarlo en sus faltas absolutas, temporales o accidentales

La representación legal puede ser ejercida por personas naturales o jurídicas, la Asamblea General de Accionistas, designara a los representantes legales por el período que libremente determine o en forma indefinida, si así lo dispone, y sin perjuicio de que los nombramientos sean revocados libremente en cualquier tiempo.

ARTÍCULO 9. FACULTADES DE LOS REPRESENTANTES LEGALES

Los representantes legales de FERO TRAVEL SAS pueden celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y funcionamiento de la sociedad.

ARTÍCULO 10. REVISORÍA FISCAL.

La sociedad no tendrá Revisor Fiscal mientras no esté obligada por la Ley. De llegar a encontrarse en los supuestos legales que hacen obligatoria la provisión de dicho cargo, se

procederá a la designación por parte de la asamblea general de accionistas, y su nombramiento se efectuará con posterioridad a la constitución de la sociedad.

CAPÍTULO IV

ESTADOS FINANCIEROS, RESERVAS Y DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES

ARTÍCULO 11. ESTADOS FINANCIEROS Y DERECHO DE INSPECCIÓN.

La sociedad tendrá ejercicios anuales y al fin de cada ejercicio social, el 31 de diciembre, la Sociedad deberá cortar sus cuentas y preparar y difundir estados financieros de propósito general de conformidad con las prescripciones legales y las normas de contabilidad establecidas, los cuales se someterán a la consideración de la Asamblea de Accionistas en su reunión ordinaria junto con los informes, proyectos y demás documentos exigidos por estos estatutos y la ley.

Tales estados, los libros y demás piezas justificativas de los informes del respectivo ejercicio, así como éstos, serán depositados en las oficinas de la sede principal de la administración, con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles al señalado para su aprobación.

ARTÍCULO 12. RESERVA LEGAL:

De las utilidades líquidas de cada ejercicio la sociedad destinará anualmente un diez por ciento (10%) para formar la reserva legal de la sociedad hasta completar por lo menos el cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito.

ARTÍCULO 13. UTILIDADES, RESERVAS Y DIVIDENDOS.

Aprobados los estados financieros de fin de ejercicio, la Asamblea de Accionistas procederá a distribuir las utilidades, disponiendo lo pertinente a reservas y dividendos. La repartición de dividendos se hará en proporción a la parte pagada del valor nominal de las acciones. El pago del dividendo se hará en efectivo, en las épocas que defina la Asamblea de Accionistas al decretarlo sin exceder de un año para el pago total; si así lo deciden los accionistas en Asamblea, podrá pagarse el dividendo en forma de acciones liberadas de la misma sociedad. En este último caso, no serán aplicables los artículos 155 y 455 del Código de Comercio.

CAPÍTULO V**DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN****ARTÍCULO 14. CAUSALES DE DISOLUCIÓN.**

La sociedad se disolverá ante la ocurrencia de cualquiera de las siguientes causales:

1. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuera prorrogado mediante documento inscrito en el registro mercantil antes de su expiración.
2. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.
3. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.
4. Por las causales previstas en los estatutos.
5. Por la voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.
6. Por orden de autoridad competente.

7. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo de cincuenta por ciento del capital suscrito.

ARTÍCULO 15. LIQUIDACIÓN.

Llegado el caso de disolución de la sociedad, se procederá a la liquidación y distribución de los bienes de acuerdo con lo prescrito en la ley en relación con las sociedades de responsabilidad limitada.

ARTÍCULO 16. LIQUIDADOR.

Hará la liquidación la persona o personas designadas por la Asamblea de Accionistas. Si no se nombrara liquidador, tendrá carácter de tal del Representante Legal.

ARTÍCULO 17. SUJECIÓN A LAS NORMAS LEGALES.

En cuanto al desarrollo y término de la liquidación, el liquidador o los liquidadores se sujetarán a las normas legales vigentes en el momento de efectuarse la liquidación.

CAPÍTULO VI

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

ARTÍCULO 18. ARBITRAMENTO.

Todas las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de determinaciones de asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de las causas legales, será resuelta por un tribunal arbitral compuesto por 1 Árbitro que decidirá en Equidad,

designados por el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá. El tribunal, sesionará en el Centro antes mencionado y se sujetará a las tarifas y reglas de procedimiento vigentes en él para el momento en que la solicitud de arbitraje sea presentada.

CAPÍTULO VII

REMISIÓN

ARTÍCULO 19. REMISIÓN NORMATIVA.

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 4 del Código de Comercio y 45 de la ley 1258 de 2008, en lo no previsto en estos estatutos la sociedad se regirá por lo dispuesto en la ley 1258 de 2008; en su defecto, por lo dispuesto en las normas legales aplicables a las sociedades anónimas; y en defecto de éstas, en cuanto no resulten contradictorias, por las disposiciones generales previstas en el Título I del libro Segundo del Código de Comercio.

CAPÍTULO VIII**DISPOSICIONES TRANSITORIAS****ARTÍCULO 1. TRANSITORIO. NOMBRAMIENTOS.**

Hasta cuando la Asamblea disponga lo contrario, sin perjuicio de las facultades de elección y remoción consagradas en estos estatutos, se hacen los siguientes nombramientos:

Representante Legal Principal
Se designa en este cargo a: NELSON ARTURO GONZÁLEZ GARCÍA, identificado con la Cédula de Ciudadanía No. 1.032.369.166 de Bogotá D.C.
La persona designada como Representante Legal Principal Acepta el cargo, para lo cual allegará carta de aceptación que adjunta al documento de constitución

Firmas:

NELSON ARTURO GONZÁLEZ GARCÍA

CC. XX.XXX.XXX

LILIANA ASTRID LOZANO MORENO

CC. XX.XXX.XXX

LADY JULIETH RIVEROS PIÑEROS

CC. XX.XXX.XXX

DIANA PATRICIA TERREROS FOLLECO

C.C. XX.XXX.XXX