



Plan de empresa: UTOPIA. Agencia de experiencias hechas a la medida

María Fernanda Castañeda B.

Juan Felipe Estrada A.

Trabajo de Grado para optar por el título de
Magíster en Administración de Empresas

Director del Trabajo de Grado:

Andrés Felipe Otero Vergara

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Programa de Maestría en Administración

Cali, Mayo de 2019

Tabla de Contenido

Síntesis del proyecto.....	6
Resumen ejecutivo.....	8
1. Análisis Del Mercado	10
1.1 Análisis del Sector.....	10
1.1.1. Tendencias locales	13
1.1.2. Tendencias mundiales	13
1.2. Análisis de la Necesidad / Oportunidad.....	14
1.2.1. Necesidad / Oportunidad.....	14
1.2.2. Propuesta de valor del servicio	19
1.2.3. Clientes/Usuarios	21
1.2.4. Competencia.....	22
1.2.5. Tamaño del mercado	26
1.2.6. Plan de Mercadeo	27
2. Análisis Técnico.....	30
2.1. Análisis del Producto	30
2.1.1. Descripción del servicio.....	30
2.1.2. Mapa del proceso productivo	31
2.2. Facilidades.....	32
2.3. Inversión en activos.....	32
2.4. Proveedores	32
2.5. Sistemas de Control.....	33

3. Análisis Administrativo y Legal.....	35
3.1. Equipo Directivo	35
3.2. Organización	35
3.3. Personal	36
3.4. Organizaciones de apoyo	39
3.5. Tipo de sociedad	41
3.6. Cronograma de actividades	42
4. Análisis Económico	43
4.1. Inversión en activos fijos	43
4.2. Proyección de Ventas.....	44
4.3. Proyección de Gastos y Costos	45
4.4. Proyección de ingresos.....	47
4.5. Punto de Equilibrio	48
4.6. Flujo de Caja	49
4.7. Estado de Resultados Proyectado.....	50
4.8. Balance Proyectado	52
5. Evaluación del Proyecto	53
5.1. Análisis de Riesgos	54
5.2. Análisis de sensibilidad.....	55
6. Conclusiones	58
7. Bibliografía	59

Listado de Figuras

Figura 1 Colombia: Direct contribution of travel & Tourism.....	11
Figura 2 Distribución de gastos en Colombia 2018	15
Figura 3 Distribución porcentual de ocupados según nivel educativo logrado y posición ocupacional en Colombia.....	15
Figura 4 Necesidades del consumidor.....	18
Figura 5 Propuesta de valor Utopía.....	20
Figura 6 Travel Influencer	24
Figura 7 Tendencias del marketing de influencers en el sector turismo para el 2018	25
Figura 8 Viaje del proceso de Utopía.....	31
Figura 9 Organigrama Utopía	36
Figura 10 Diagrama de flujo del proceso interno de una Utopía	39
Figura 11 Cronograma de implementación del Plan de Empresa.....	42

Listado de Tablas

Tabla 1 Número de empleados de las agencias de viaje que respondieron a la encuesta	12
Tabla 2 Porcentaje estimado de crecimiento/disminución de ventas brutas en lo corrido de la Temporada de Fin de Año 2018 respecto al mismo periodo del 2017.....	12

Tabla 3 Definición de la audiencia objetivo con base en los ingresos mensuales devengados	17
Tabla 4 Viajeros por edades entre 2013 y 2018	27
Tabla 5 Inversión en activos fijos	43
Tabla 6 Categorización de los tailor made trips	44
Tabla 7 Proyección de ventas en unidades	45
Tabla 8 Costo promedio de los servicios requeridos para un TMT	45
Tabla 9 Horas hombre invertidas según TMT	46
Tabla 10 Proyección de gastos Utopía	47
Tabla 11 Ventas por tipo de TMT en el largo plazo e ingresos percibido según volumen de ventas proyectado	48
Tabla 12 Punto de equilibrio	49
Tabla 13 Flujo de caja	50
Tabla 14 Estado de resultados	51
Tabla 15 Balance proyectado	52
Tabla 16 Flujo de caja neto	53

Síntesis del proyecto

Con el presente documento se pretende comunicar el Plan de Empresa de Utopía, una compañía dedicada a diseñar viajes hechos a la medida en donde la diferenciación radica en garantizar que, con cada propuesta, se vean reflejados los intereses particulares de cada contratante en pro de la maximización de la vivencia.

En el trabajo encontrarán un plan detallado que consiste en un completo análisis del sector, estrategia de mercadeo y análisis técnicos, administrativos, legales, económicos y financieros del proyecto que se llevará a cabo en Cali, Colombia.

Palabras clave

Viajes, hecho a la medida, turismo, personalizado, emprendimiento, plan de empresa.

Abstract

This document intends to present a full business plan about the development of Utopia, a company dedicated to fulfilling people's vacation desires by designing Tailor Made Trips.

The objective is to evidence the opportunity and differentiation behind this proposal, making it clear that everything will be done to guarantee the best possible experience for every single customer.

In the present document, you will find a full detailed plan that consists of a complete sector analysis, a marketing strategy and a technical, administrative, legal, economic and financial analysis of the project which will be operating in Cali, Colombia.

Key words

Trip, tailor made, tourism, personalized, entrepreneurship, business plan.

Resumen ejecutivo

Utopía es una agencia de *Tailor Made Travel planners* (TMT), que ofrecerá vivencias perdurables a través de viajes hechos a la medida. La propuesta de valor, validada después de más de 16 experiencias diseñadas, está fundamentada en ofrecer vivencias, no destinos turísticos. En esto radica el principal diferencial versus su competencia directa que son las agencias de viaje. La empresa reconoce la unicidad de los seres humanos y trabajará en pro de satisfacer sus necesidades de una manera igualmente auténtica. Por eso el enfoque está dirigido en tener un conocimiento profundo del consumidor que permita establecer la mejor forma de satisfacerlo. Para lograrlo, dispondrá de personal especializado para el diseño y aplicación de entrevistas a profundidad que permitan la captura efectiva de la información del usuario. Además de este insumo cualitativo, se contemplará el presupuesto y el tiempo disponible para maximizar la experiencia de viajes a nivel mundial.

Los clientes de Utopía serán personas de ingresos altos (que devenguen salarios alrededor de los diez millones de pesos mensuales) y que presenten las siguientes características:

- Personas que tienen baja disponibilidad de tiempo y disfrutan el proceso de planeación. Manifiestan intención de delegar la tarea por la escasez de tiempo, pero piden la opción de poder hacer aprobaciones de las definiciones y la posibilidad de hacer construcción conjunta.
- Personas que tienen baja disponibilidad de tiempo y no disfrutan el proceso de planeación. Estas personas usualmente dejan que familiares o amigos se encarguen de todo. La tercerización se torna como la opción más deseada.

Aunque actualmente existen en Colombia alrededor de 3.500 agencias de viajes, la propuesta de valor de Utopía busca capturar usuarios mediante una oferta única como lo es el diseño de un viaje hecho a la medida.

El equipo directivo de la empresa estará constituido por su socia fundadora y los dos autores de este plan de empresa. Para el funcionamiento de Utopía se necesita una inversión inicial de 150'000.000 COP el cual será asumido en un 100% por los miembros del equipo directivo. Los resultados financieros, con una TIR del 25.15% y utilidades a partir del tercer año de operación, evidencian la viabilidad de la empresa y por lo tanto motivan a los empresarios a iniciar con su constitución.

1. Análisis Del Mercado

1.1 Análisis del Sector

Uno de los mayores atractivos para desarrollar un negocio que promueva el turismo radica en el dinamismo que presenta este sector en el último tiempo. Según la *World Travel and Tourism Council* (WTTC) la contribución directa (acomodación, transporte, entretenimiento y atracciones) de la industria de turismo viene de representar el 2.9% del PIB en el 2012 al 3.2% en el 2017 (que fue cerca de USD 309 mil millones); se espera que para el 2028 llegue a representar cerca del 3.6% del PIB (con crecimientos interanuales de 3.8%) (World Travel & Tourism Council (WTTC), 2018). Estos datos evidencian que existe una tendencia creciente a invertir en este tipo de actividades en la gran mayoría de continentes y países.

Puntualmente en Colombia y según la WTTC, la contribución directa de la industria de turismo pasó de representar cerca del 1.7% del PIB nacional en el 2012 al 2.1% en el 2017, ubicándose en el puesto 152 de 185 de países analizados. Asimismo, se espera que crezca en promedio de 3.2% hasta el 2028 alcanzando a representar el 2.3% del PIB en ese año (World Travel & Tourism Council (WTTC), 2018).

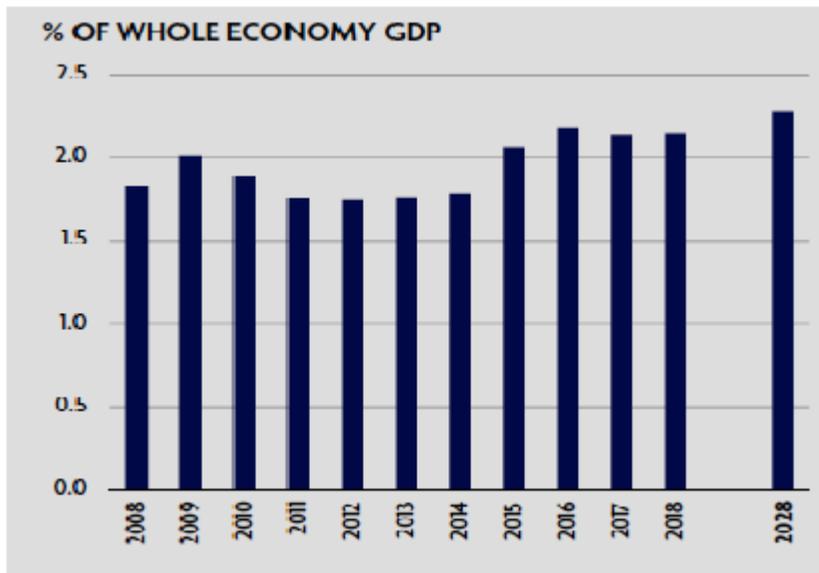


Figura 1 Colombia: *Direct contribution of travel & Tourism*
Fuente: World Travel & Tourism Council (WTTC)

A pesar de que esto deja entrever que en Colombia aún existe un subdesarrollo del turismo, los datos del 2018 muestran que el país se ubicaría en la posición 75 en cuanto a crecimiento en la inversión de capital para promover la industria. Factores como la firma del acuerdo de paz, han favorecido el crecimiento de este sector.

De acuerdo a la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (ANATO), en el país existen 790 agencias asociadas, las cuales representan el 62.7% de los ingresos operacionales del sector. Estas se encuentran concentradas principalmente en las 4 ciudades principales (Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali) y alrededor del 60% de ellas son microempresas.

Tabla 1 Número de empleados de las agencias de viaje que respondieron a la encuesta

Tipo de AGV	Cantidad de trabajadores	Mix de composición en Colombia
Microempresas	Menos de 10 personas	59.70%
Pequeñas empresas	11-50 personas	26.40%
Medianas empresas	51-200 personas	11.30%
Grandes empresas	Más de 200 personas	2.50%

Fuente: Resultado Encuesta de Temporada de Fin de Año 2018. Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo

El 2018 fue un año de recuperación para este sector que se había visto afectado por la huelga de los pilotos de Avianca. En una encuesta realizada a 162 agencias, alrededor del 79% percibió un incremento promedio de 22.7% en sus ventas brutas y un 20.1% en sus utilidades finales versus al mismo periodo de fin de año del 2017.

Tabla 2 Porcentaje estimado de crecimiento/disminución de ventas brutas en lo corrido de la Temporada de Fin de Año 2018 respecto al mismo periodo del 2017

Tipo de AGV	Base	% de AGV que crecieron	% de crecimiento	% de AGV que decrecieron	% de decrecimiento
Viajes y Turismo	112	78,6%	14,6%	21,4%	-23,4%
Operadoras	26	84,6%	30,8%	15,4%	-29,3%
Mayoristas	21	71,4%	25,4%	28,6%	-9,2%
Oficina de Representación Turística	3	100%	20,0%	0	-

Base 162 Agencias

Fuente: Resultado Encuesta de Temporada de Fin de Año 2018. Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo

La expectativa de crecimiento del sector en el plano internacional a largo plazo es positiva considerando factores como el acceso sin visado, que ha pasado de 66 países en el 2014 a

112 en el 2019, ubicando a Colombia en el puesto 47 del listado *Passport Index* de Henley and Partners.

1.1.1. Tendencias locales

El turismo se ha venido diversificando con el correr del tiempo. Atendiendo a esta realidad, algunas de las agencias de viajes han migrado su modelo de atención a la ofertación de experiencias a nivel nacional e internacional. En el primero se encuentran opciones como: carnavales, corredores gastronómicos, glamping, alumbrados. En el segundo se ofrecen experiencias como: campos de invierno en Suiza, Imperio Inca, Cruceros, South East Asia, Tour Río La Plata, entre otros.

Viene tomando fuerza el denominado “Turismo Naranja” que se apalanca en el establecimiento de conexiones con las comunidades para ofrecer interacciones con sus culturas y fiestas patronales, de una forma sostenible y creativa, que permita una participación activa por parte de los turistas. Ya el 19% de las agencias de viaje colombianas de ANATO, ha implementado algún tipo de plan que comercialice lugares con identidad cultural y artística.

1.1.2. Tendencias mundiales

Es importante entender cómo se está comportando la industria en el mundo para saber qué amenazas existen y cuáles son las tendencias que la mueven hoy en día. Existen muchas agencias de viajes hechos a la medida que cada vez se consolidan como pioneras en este

mercado mundial. Es el caso de Abercrombie & Kent, una empresa que hoy cuenta con más de 55 oficinas en 30 países y que especializa su operación en garantizar experiencias inolvidables a quienes los contraten, desde viajes filantrópicos hasta viajes dedicados a hospedarse en los castillos más extravagantes del mundo. Son tendencias que sin duda crecen cada día, pero en su esencia tienen un enfoque de lujo, lo cual implica un desembolso sumamente alto y que acota el mercado mucho más.

1.2. Análisis de la Necesidad / Oportunidad

1.2.1. Necesidad / Oportunidad

Dado el enfoque del concepto de servicio que se quiere vender, es necesario entender la necesidad existente en el consumidor para preferir este tipo de actividades. Según Euromonitor, las personas son cada vez más propensas a invertir en experiencias que en bienes materiales. En el informe sobre los ingresos y gastos de los hogares en Colombia (Euromonitor International, 2018) se ve que los rubros con mayor crecimiento interanual (2012 - 2017) son los de Hoteles y Catering y el de Entretenimiento y Recreación, con crecimientos de alrededor del 4.5% anual. Hoy en día, según Nielsen Colombia, cerca del 11.5% del gasto de un hogar promedio se hace en este rubro y viene creciendo un 8% anual. Estos datos son un reflejo del creciente interés de las personas por destinar sus ingresos a actividades que promuevan el ocio y la recreación.



Figura 2 Distribución de gastos en Colombia 2018
Fuente: Nielsen Colombia

Sin embargo, este creciente interés de los colombianos en turismo y entretenimiento viene supeditado a una realidad del mercado laboral y es que, alrededor de la mitad de los sujetos con poder adquisitivo para invertir en estos rubros, trabajan en calidad de empleados.

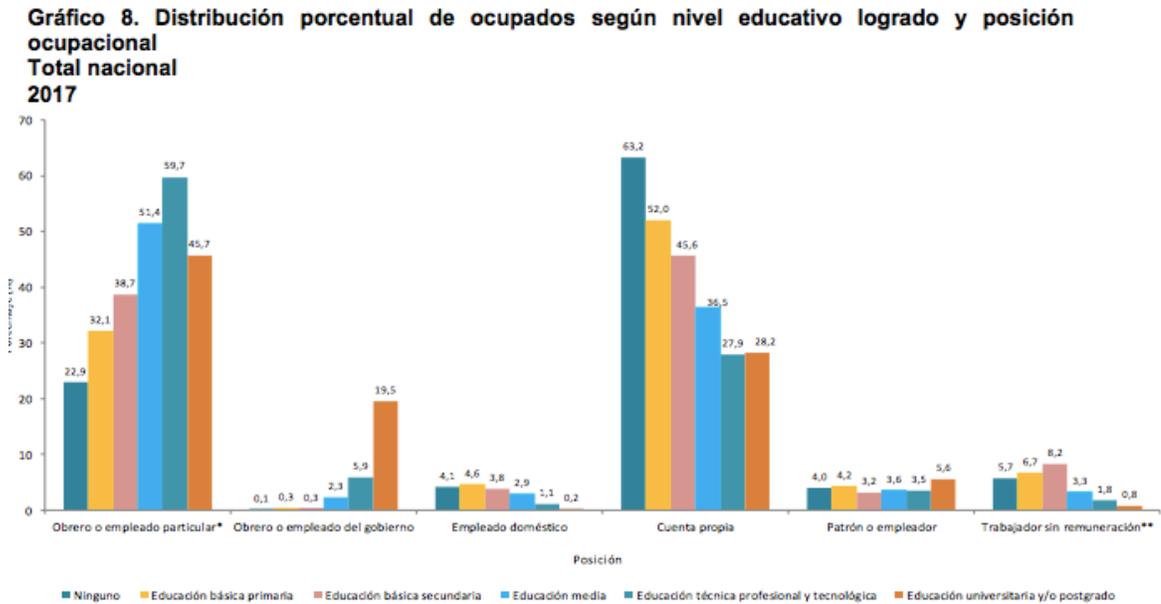


Figura 3 Distribución porcentual de ocupados según nivel educativo logrado y posición ocupacional en Colombia

Fuente: DANE (2018)

Esta característica se torna relevante para el entendimiento de los instigadores de uso de servicios como el prestado por las agencias de viajes. El proceso de planeación de las actividades de turismo y entretenimiento demandan la inversión, no solo de recursos económicos sino también de tiempo. Colombia es un país que, según las cifras del DANE a enero del 2019, presenta una tasa de ocupación del 55.3% y donde las jornadas laborales de acuerdo con el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo son de 8 horas diarias y 48 horas semanales. Esto, aunado a las rutinas personales, deja un marco de tiempo limitado para destinar a los procesos de planeación de algunas de actividades como lo son los viajes. A partir de este hecho se despierta un interés por la oferta de un servicio para suplir la necesidad de minimizar el tiempo invertido en la planeación de viajes. La experiencia propia y la observación pusieron de manifiesto que, en grupos poblacionales con características similares de ocupación y nivel socio económico, existen factores comunes que permiten la identificación y definición de perfiles, de acuerdo con las necesidades que buscan satisfacer en el momento de realizar viajes. Por este motivo se estableció como grupo objetivo a personas empleadas, con baja disponibilidad de tiempo, con ingresos mensuales alrededor de los diez millones de pesos.

Este valor de ingresos mensuales se calculó con base en los datos de distribución de gastos de Nielsen en Colombia, donde se observa que el 11.5% de los gastos, se destinan a experiencias (restaurantes, hoteles, recreación y cultura y considerando que el valor promedio mínimo a invertir en una experiencia como la ofrecida por Utopía está alrededor de los doce millones de pesos.

Tabla 3 Definición de la audiencia objetivo con base en los ingresos mensuales devengados

% Gastos anuales en restaurantes y hoteles	8.40%
% Gastos anuales en recreación y cultura	3.10%
% Total de gastos anuales en experiencias	11.50%
Gasto mínimo promedio TMT	12,000,000
Ingreso Anual estimado	114,667,941
Ingreso mensual estimado	9,555,662

Fuente: Elaboración propia con base en la distribución de gastos según Nielsen Colombia

Se realizaron 15 entrevistas a profundidad en este grupo objetivo y se encontró que, además de la necesidad funcional de ahorrar tiempo, existen unas necesidades emocionales relevantes para las personas como el sentir seguridad cuando se emprenden viajes a destinos turísticos muy lejanos o con culturas e idiomas muy distintos a los propios.

Con base en los hallazgos hechos en el consumidor, se determina el set de necesidades funcionales y emocionales que se deben suplir en aras de generar en el consumidor intención de compra:

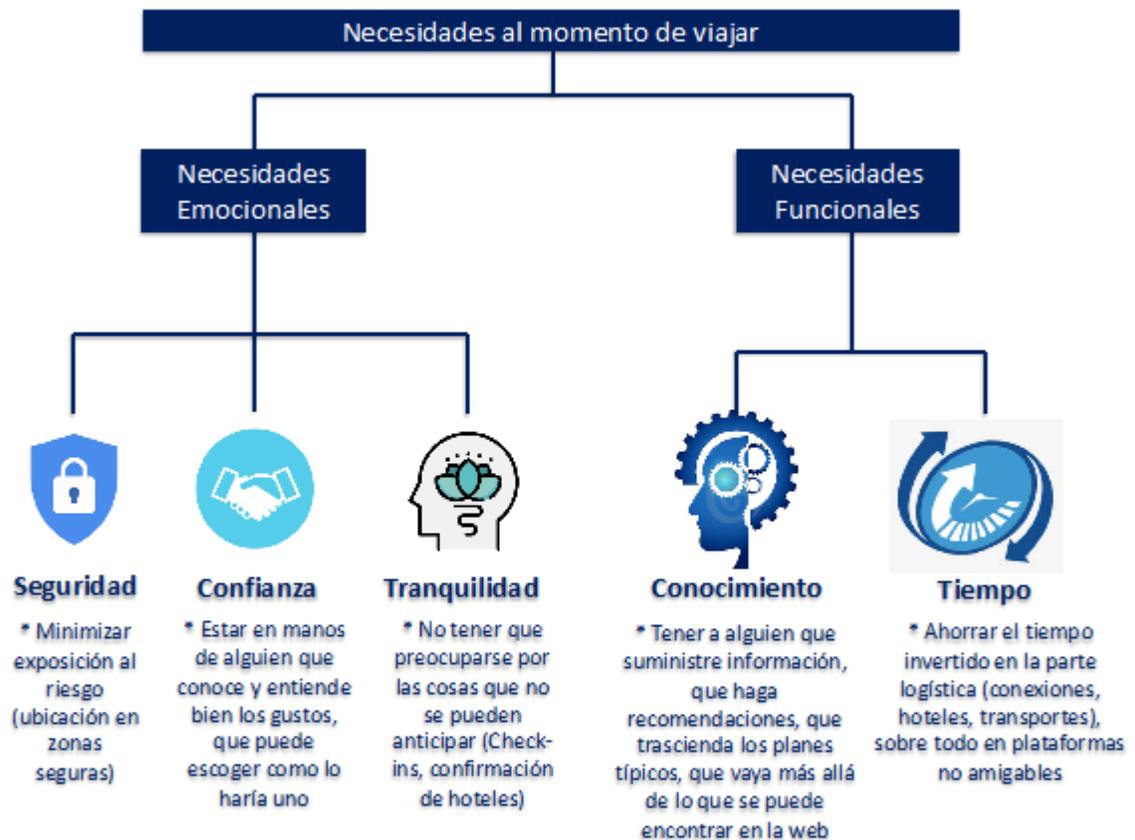


Figura 4 Necesidades del consumidor

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior se concluye entonces que la oportunidad está sustentada en una tendencia de las personas a invertir en experiencias, la cual materializan a través de los viajes. La planeación de éstas demanda tiempo, el cual es un recurso limitado para la población objetivo dada su condición de empleados. Y, además de tiempo, hay necesidades funcionales y emocionales que el consumidor busca suplir al momento de la realización de viajes.

1.2.2. Propuesta de valor del servicio

La propuesta de valor está fundamentada en ofrecer vivencias perdurables¹, no destinos turísticos. La empresa reconoce la unicidad de los seres humanos y trabajará en pro de satisfacer cada necesidad de una manera igualmente auténtica. La ecuación de nuestra propuesta es: ofrecer vivencias perdurables y únicas a través de viajes hechos a la medida en donde se maximice la experiencia, minimice el tiempo invertido, todo manteniendo una buena relación de *costo-beneficio* y en el marco del entendimiento profundo de cada usuario. En términos de calidad, uno de los principales *Points of Difference* (POD) que se tendrá será la entrevista inicial por parte de una psicóloga. Esto permitirá tener una calidad superior al ser más precisos en los diseños de las experiencias pues se tendrá una comprensión profunda y una perfilación correcta del cliente, facilitando el poder atinar a los gustos de éste.

En términos de oportunidad, en las entrevistas a profundidad realizadas en el grupo objetivo se encontró que, uno de los principales factores de insatisfacción que actualmente presentan al momento de elaborar sus viajes, es el desconocimiento de los lugares o actividades con identidad cultural y la dificultad para encontrarlos. Esto siendo entendido como todo lo que no es usualmente publicitado o de reconocido interés turístico (buscan algo semejante al turismo naranja pero llevado a cabo en el exterior). Para contrarrestar este aspecto se torna relevante el respaldo del conocimiento de alguien que haya visitado los lugares y pueda hacer recomendaciones desde la experiencia personal. Es por esto que el equipo de Utopía cuenta

¹ El término vivencia perdurable hace alusión a una experiencia que trasciende en el tiempo, que deja huella.

con el respaldo de la socia fundadora que ha visitado cerca de 50 países. Con su experiencia se logrará el diseño de planes diseñados a la medida del usuario.

Con relación al tiempo, Utopía se encargará de la planeación de toda la experiencia, incluyendo cada detalle logístico previo al viaje y en su transcurso, por lo que este ahorro es del 100%. Uno de los casos que más inconvenientes ha presentado en los entrevistados es la realización de check-ins o confirmaciones de hoteles y transportes una vez están por fuera del país. La empresa se ocupará de la realización de estos trámites.

De acuerdo con el benchmark realizado, la comisión de las agencias de viaje está alrededor del 20%. Dado que el servicio ofrecido por la empresa es a la medida y tiene un valor diferencial frente a la oferta actual, estableceremos un margen del 25%, manejando una estrategia de precios Premium con una posición relativa versus el referente de 125%.

La propuesta de valor de Utopía se resume en los siguientes rubros:

UTOPIA	
VALUE PROPOSITION	<ul style="list-style-type: none"> Entendimiento profundo del usuario (a la medida) Maximización de la experiencia Minimización del tiempo invertido Value for money
EL TARGET	<ul style="list-style-type: none"> Empleados con ingresos superiores a los 9M COP Alta interés y valoración por la vivencia de experiencias/conocer nuevas cosas Baja disponibilidad de tiempo
BENEFICIOS FUNCIONALES	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo Conocimiento
BENEFICIOS EMOCIONALES	<ul style="list-style-type: none"> Seguridad Confianza Tranquilidad Transparencia

Figura 5 Propuesta de valor Utopía

Fuente: Elaboración propia

1.2.3. Clientes/Usuarios

Las características generales de la población objetivo son: personas empleadas con perfil socio económico alto, con un alto interés y valoración de las experiencias y con baja disponibilidad de tiempo.

Las entrevistas a profundidad realizadas en un grupo con las características anteriormente descritas permitieron identificar que la forma en la que actualmente se lleva a cabo el proceso de planeación y ejecución de los viajes es principalmente mediante la auto gestión. Por lo tanto, se procedió a la definición de unos perfiles con base en 3 atributos: la disponibilidad de tiempo, el gusto por la planeación de los viajes y la disposición a tercerizar el proceso. La caracterización es la siguiente:

1. Personas que tienen baja disponibilidad de tiempo y disfrutan el proceso de planeación. Manifiestan intención de delegar la tarea por la escasez de tiempo, pero piden la opción de poder hacer aprobaciones de las definiciones y la posibilidad de hacer construcción conjunta.
2. Personas que tienen baja disponibilidad de tiempo y no disfrutan el proceso de planeación. Estas personas usualmente dejan que familiares o amigos se encarguen de todo. La tercerización se torna como la opción más deseada.
3. Personas que pese a su baja disponibilidad de tiempo sacan el espacio, pero manifiestan necesitar acompañamiento para los trámites que no se pueden anticipar (como check-ins, confirmación de reservas en hoteles, notificaciones de cambios en conexiones) por lo que accederían a contratar a un tercero que les proporcione este servicio.

4. Personas que solo quisieran recibir recomendaciones pero que no consideran el tercerizar la planeación de sus viajes pues les gusta definir cada detalle de su viaje.

Se renuncia a los dos últimos grupos pues la sola recomendación está por fuera del marco de nuestra propuesta de valor de hacer un diseño a la medida completo ya que la modularidad impediría la viabilidad de maximizar las experiencias.

1.2.4. Competencia

La competencia directa de Utopía son las agencias de viajes. Según ANATO, en el censo del 2016, se identificaron 3.474 agencias existen en el país (entre asociadas y no asociadas). La empresa líder del mercado es Aviatur.

Aunque las agencias han diversificado su portafolio al incluir experiencias como las presentadas en la sección 1.2 de tendencias locales, la oferta de estos servicios es baja, alcanzando solo alrededor del 19% de penetración en el mercado colombiano.

En las entrevistas a profundidad se encontró que, si bien las personas alguna vez habían contratado servicios con una agencia de viajes, había sido en el pasado y recientemente solo contrataban sus servicios para trámites de visas pues tienen una mala imagen de estas al percibir las como un servicio con “un costo muy alto” y poca transparencia en la información de costos que suministran.

Considerando que la auto gestión es la forma en la que en mayor proporción se lleva a cabo el proceso dada la facilidad de acceso a la información que ofrecen los medios digitales, se identifican otros competidores indirectos que son los *Travel Influencers*. Desde hace tres años, acudir a los *influencers* como parte de una estrategia de comunicación y marketing es

cada vez más común para la promoción de un destino, de un grupo hotelero o de una aerolínea. Esto se debe a que la confianza ha sido el mejor aliado de los *influencers*: muchas veces las personas le creen más a sus instagramers, youtubers, blogueros o tuiteros, que a las mismas marcas.

Por eso, *Axon Marketing & Communications* realizó una encuesta a 100 usuarios de servicios de turismo y a 50 organismos de promoción de destinos, agencias de viajes, hoteles y aerolíneas, para identificar las oportunidades que existen en relación con el marketing de *influencers* en el sector turístico para el 2018. Los resultados: los *influencers* toman cada vez más fuerza y el sector de turismo no se escapa de la tendencia.

Es un hecho que los viajeros buscan información en redes sociales y blogs de *influencers*, foros y comunidades online para tomar decisiones de compra. Pero además de esto, según los resultados publicados en el informe “Tendencias del marketing de influencers en el sector turismo para el 2018”, el nivel de incidencia de los *influencers* en la decisión de selección y compra de un destino turístico, servicios hoteleros, aerolíneas o agencia de viajes, es alta:

1. El **80%** de usuarios consideran que los *influencers* influyen en su decisión de compra de manera relevante en sus destinos turísticos.
2. El **75%** de los encuestados afirman que sus *influencers* influyen de manera significativa en la reserva y/o compra en hoteles y aerolíneas.
3. Además, el **71%** confirma que el nivel de incidencia de un *influencers* en su decisión para elegir una agencia de viajes es alta.

Con la ayuda de Instagram y sus *Travel influencers*, las personas pueden encontrar inspiración y buscar conocimiento sobre destinos de viaje populares. Como plataforma ascendente para compartir fotos en cualquier momento y en cualquier lugar, Instagram ofrece

una de las mejores vías para que cualquier persona publique fotos impactantes de sus viajes al extranjero y documente historias de sus aventuras en tiempo real. Desde fotógrafos aficionados hasta personas que renunciaron a sus trabajos de oficina, estos son los *Travel influencers* en Instagram con la mayor cantidad de seguidores, que han creado una comunidad que gira en torno a la experiencia de viajar:

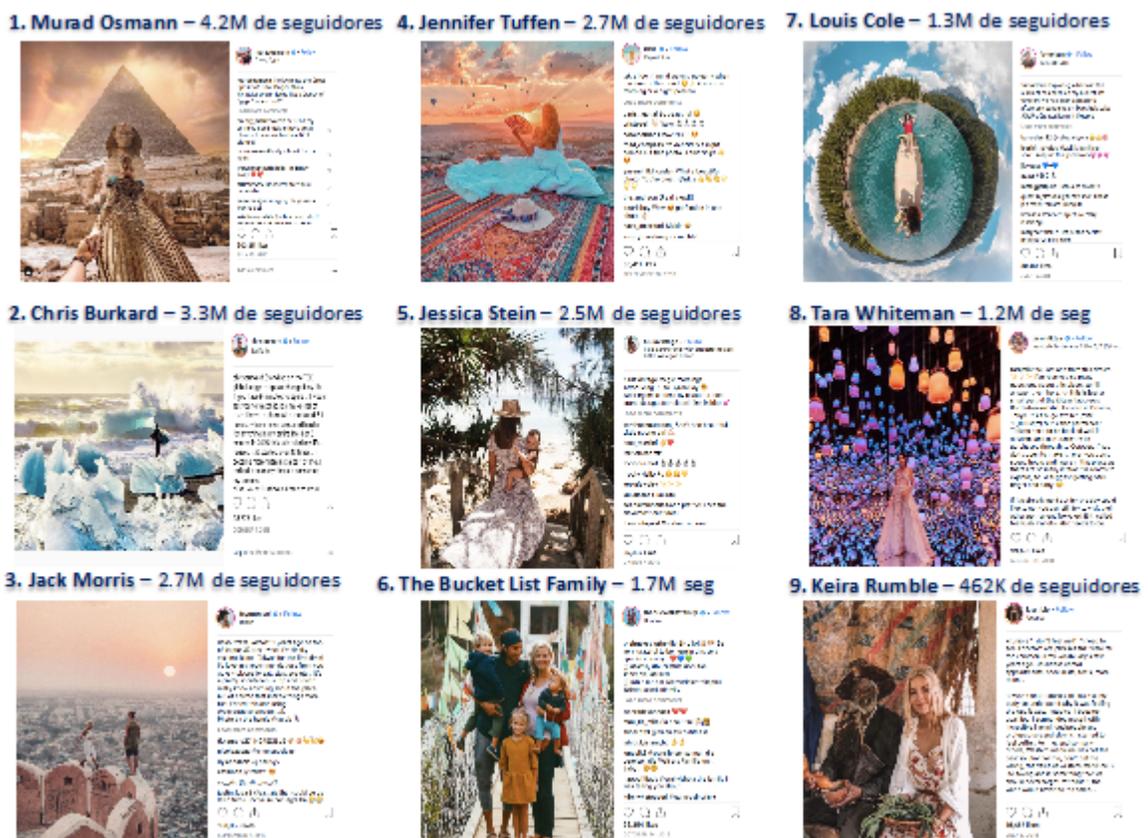


Figura 6 *Travel Influencer*
Fuente: Media Kix, (2018)

Por otro lado, para conocer sobre el nivel de conocimiento de los *Travel influencers* colombianos, se realizó una breve encuesta online a 50 personas cuyo resultado de *Top of*

Mind (TOM) destacó en el Top 5 a: Daniela Salcedo, Christian Byfield, Andrea Marmolejo, JuanitoViajero y Felipe Villegas Múnera.

¿Cuáles influenciadores de viajes colombianos conoce o ha oído mencionar, así no los siga?



Figura 7 Tendencias del marketing de influencers en el sector turismo para el 2018
Fuentes: Axon Marketing & Communications, (2018).

El POD de Utopía frente a estos dos actores radica en la perfilación por parte de personal especializado. Para el usuario es importante sentir que la persona encargada del diseño de su viaje o experiencia, lo conoce y puede discernir entre lo que le gusta y lo que no, generándole confianza.

1.2.5. Tamaño del mercado

Hasta aquí es claro que Utopía estaría ubicándose en una industria atractiva en términos de volumen y crecimiento. En Colombia este comportamiento es similar y que cada vez más, los hogares deciden destinar un mayor porcentaje de sus ingresos a invertir en experiencias y diversión. Sin embargo, entendiendo quiénes serían los posibles consumidores del servicio, es necesario acotar el mercado para entender verdaderamente de qué tamaño es la torta en la que se va a competir.

Según el DANE, Colombia tiene un total de 45.5 millones de habitantes, de los cuales 13 millones viven entre Bogotá (8.2mm), Cali (2.5mm) y Medellín (2.5mm). Se estima que las personas pertenecientes a los estratos 5-6 representan el 20% de los habitantes y la tasa de ocupación de estas ciudades es del 55%. Esto nos deja que en las ciudades principales existen cerca de 1.4 millones de personas que podrían valorar el servicio ofrecido por Utopía. Puntualmente en Cali, donde comenzará el desarrollo de la empresa, existen cerca de 300 mil personas con este perfil.

Euromonitor coincide con este número. Al sumar los grupos desde 25 hasta 64 años da un total de 5'500.000 viajeros al año y teniendo en cuenta que Cali es cerca del 6% de la población del país tendríamos un total aproximado de 330.000 viajeros caleños al año.

Tabla 4 Viajeros por edades entre 2013 y 2018

'000 persons	2013	2014	2015	2016	2017	2018
0-14	968	979	992	997	1,002	1,017
15-24	1,882	1,954	2,003	2,039	2,066	1,386
25-34	1,587	1,668	1,739	1,801	1,862	2,028
35-49	1,930	2,013	2,080	2,141	2,199	2,143
50-64	1,363	1,451	1,537	1,609	1,680	1,304
Over 65	150	176	189	201	216	272
Total	7,879	8,240	8,540	8,787	9,025	8,150

Fuente: Euromonitor International from oficial statistics

Sin embargo, como se ha manifestado anteriormente, se cree que los usuarios de Utopía serían aquellos que ganen alrededor de 10'000.000 mensuales. Según el último Censo de 2018, el 1% de la población del país se gana este monto. Asumiendo que en las ciudades principales esto puede subir al 4% (de acuerdo con la distribución del ingreso entre la zona urbana y la rural), estaríamos hablando que en Cali pueden ser 100.000 personas las que disponen de este tipo de salarios.

1.2.6. Plan de Mercadeo

El objetivo estratégico de Utopía es convertirse en la primera agencia de viajes hechos a la medida de Cali, alcanzando una utilidad operativa del 14% en el 2025.

Para ello se desarrollarán las siguientes actividades estratégicas:

1. Persuadir a los consumidores que actualmente auto gestionan y/o utilizan agencias de viajes para que se prueben los servicios que ofrece Utopía.
2. Identificar las necesidades, comportamientos y motivadores de los consumidores para definir la mejor forma de satisfacer sus necesidades mediante el diseño de viajes a la medida.

3. Desarrollar comunicación conducente al posicionamiento de Utopía como la empresa que ofrece vivencias perdurables² a través de viajes hechos a la medida en donde se maximiza la experiencia, se minimiza el tiempo invertido, todo manteniendo una buena relación costo-beneficio y en el marco del entendimiento profundo de cada usuario.
4. Ganar la preferencia del consumidor en el acto de compra a través del diseño e implementación del plan de medios digital y del voz a voz.

Para alcanzar sus objetivos, Utopía contará con la siguiente estructura:

Estrategia de precio: Se establecerá como referente la comisión de las agencias de viaje las cuales se aproximaron al 20% La estrategia de precios de Utopía será estar al 125% de su referente. Esta posición relativa se estableció entendiendo que el servicio prestado por la empresa es superior al ofrecido por la competencia.

Estrategia de promoción: La empresa dispondrá de activos digitales como página web, Instagram y Facebook para generar conocimiento de marca en el consumidor. Se impactará con pauta (banners, pop outs, ads) a la audiencia según los criterios de segmentación definidos (oficio, nivel socio económico, ubicación).

Además, empíricamente para la socia fundadora de Utopía, el voz a voz ha sido el canal de promoción más efectivo para generar conocimiento del servicio, por lo que se espera que mediante la difusión en redes de las experiencias de los usuarios, se logre ampliar la base de estos, duplicando su cantidad en el segundo año de funcionamiento de la empresa. En el

² El término vivencia perdurable hace alusión a una experiencia que trasciende en el tiempo, que deja huella.

pasado la socia fundadora ha tenido la oportunidad de participar en el diseño de vivencias de 16 personas. Actualmente, Utopía tiene una base de datos de 7 interesados en iniciar con el proceso.

En los seis años proyectados del plan de empresa, se espera que esta estrategia de medios permita disparar los niveles de conocimiento espontáneo de Utopía, logrando consolidar una base de seguidores que permita crecer la intención de compra al punto que se quintuplique el número de clientes alcanzados.

Plaza: El mercado foco será la ciudad de Cali, la cual será la sede de las operaciones de la empresa. Sin embargo, se habilitará la opción de realizar viajes de presentación de propuestas y de realización de entrevistas a diferentes ciudades del país con facilidad de acceso.

2. Análisis Técnico

Gran parte del éxito de Utopía recae en poder transmitir las emociones adecuadas para generar afinidad con el público objetivo. Como Utopía es una empresa de vivencias perdurables y la experiencia se proyecta de manera sensorial, se necesitan equipos de alta gama para hacer videos de calidad que permitan convencer a los clientes para que realicen la contratación. Esto es necesario lograr vender bien la Utopía de cada cliente y crear un buen “libro de memorias” para quienes lo deseen. Por otro lado, se precisa tener equipos potentes que permitan un buen manejo de bases de datos, las cuales permiten construir un conocimiento creciente de destinos y de perfiles de las personas.

La empresa espera que en el transcurso de los primeros seis años de operación, se vaya consolidando una base de datos robusta que permita la optimización interna de los tiempos de planeación, logrando eficiencias en los tiempos que cada socio invierte en la elaboración de los TMT.

2.1. Análisis del Producto

2.1.1. Descripción del servicio

Los inputs para dar inicio al proceso son: la realización de una entrevista a profundidad que permitirá conocer en mayor detalle los gustos de los clientes y determinar la propuesta con las que se logrará satisfacerlas, el presupuesto por persona y el tiempo disponible para la vivencia de la experiencia.

El entregable está abierto en 4 rubros que son los que se le darán al cliente en el itinerario o la “Utopía”: Experiencias (résumé y fotografías de las actividades a realizar para tener un conocimiento previo y conocer los *cool facts*), transporte (itinerario completo con horas sugeridas de llegada, tiempos de desplazamiento según el medio de transporte y servicios de recogida cuando corresponda), hospedaje (nombres, fotos del lugar, mapas de ubicación y cercanía con zonas de interés) y un “Álbum de memorias” donde se documente toda la vivencia de su Utopía.

2.1.2. Mapa del proceso productivo

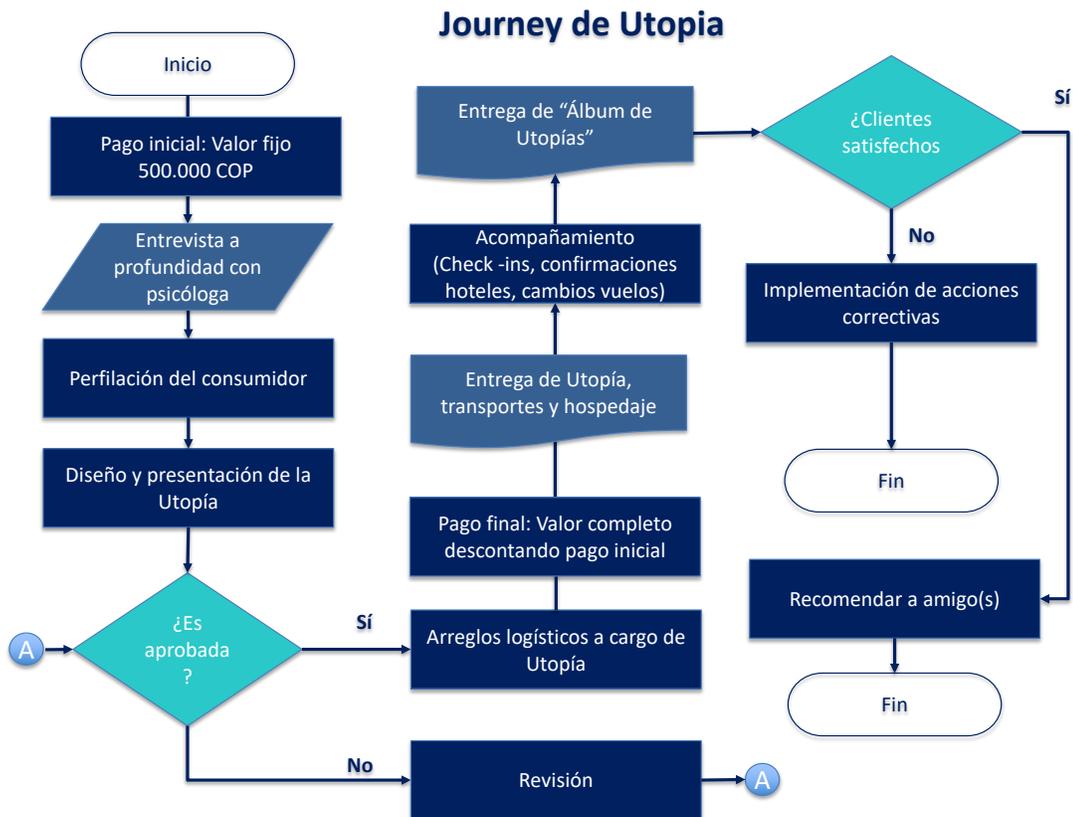


Figura 8 Viaje del proceso de Utopía

Fuente: Elaboración propia

2.2. Facilidades

El funcionamiento de la empresa se llevará a cabo en las residencias de los socios por lo que no se requerirán instalaciones físicas.

2.3. Inversión en activos

Para el diseño de las Utopías y la respectiva presentación de estas ante los clientes es necesario disponer de los siguientes activos que tienen un valor aproximado de 28'400.000 COP:

1. 4 equipos portátiles para la gerencia, el área de mercadeo y ventas y el analista de información
2. Celular de la empresa
3. Proyector para las presentaciones
4. Parlantes
5. Impresora
6. Pointer
7. Marca (activo intangible)

2.4. Proveedores

Utopía tendrá como prestador de servicios a Aquiles Ostos, contador público con más de 25 años de experiencia, de quien se recibirá asesorías legales y contables.

Se prevee también una posible contratación de abogados tercerizados para los casos donde se precise un conocimiento especializado.

Se buscará establecer en el mediano y largo plazo, redes colaborativas y alianzas estratégicas con diversos actores que intervienen en el proceso como las cadenas de hoteles, restaurantes, guías turísticos en el exterior, etc. Estas alianzas serán utilizadas solo cuando coincidan con los perfiles de los consumidores de modo que no afecte la transparencia del trabajo que Utopía realiza para los clientes. Dentro de estos aliados estratégicos se contemplan influencers como Felipe Villegas Múnera.

El desarrollo de la plataforma digital se realizará con Existaya, proveedor con quien los socios han tenido experiencia previa en el desarrollo de sitios web.

2.5. Sistemas de Control

Los sistemas de control estarán ligados al nivel de satisfacción de los usuarios, para lo cual se dispondrá de *encuestas de satisfacción* al finalizar la Utopía. En ella se indagará acerca del servicio prestado por la empresa en todos los rubros (asesoría, experiencias, transportes, hospedajes, memorias). Además, se hará una constante labor de vigilancia para medir las *intervenciones de los usuarios en las plataformas de social media*. Con estos insumos, se diseñará un plan de acción para la implementación de acciones correctivas sobre las fallas identificadas en el servicio y se mantendrá un esquema de mejoramiento continuo.

El tiempo que los socios invierten en la elaboración de las experiencias es el insumo de mayor costo dentro de la operación de Utopía. Para controlar que se inviertan las horas estipuladas por tipo de experiencia se manejarán los tiempos de planeación por medio de cronogramas

de trabajo (time tables). Si alguno de los socios está excediendo el cronograma establecido, se revisará dentro del equipo de trabajo, quien dispone de tiempo para apoyar la tarea. Se tendrá un sistema de penalizaciones donde se descuenta del costo variable, el porcentaje de tiempo invertido por la persona que apoyo el proceso.

3. Análisis Administrativo y Legal

3.1. Equipo Directivo

El equipo directivo estará conformado por los autores del plan de empresa y por la socia fundadora para un total de tres personas. En el largo plazo se buscará incluir, según las coyunturas, a distintos asesores que aporten conocimiento para la solución de problemas e ideas nuevas que puedan ayudar al crecimiento de la empresa. Estas personas deberán estar relacionadas especialmente con la industria del turismo y con la parte jurídica.

3.2. Organización

A pesar de verse una estructura jerárquica, la idea es que haya un trabajo de equipo que permita cumplir con los resultados de la mejor manera. El perfil de las tres personas que integran las distintas gerencias es muy similar, y a pesar de que se buscó enfocar a cada uno en alguna área en particular, la idea es que todos estén idealmente involucrados en todo el proceso.

La expectativa es que, con el transcurso del tiempo, la consolidación de una base de datos robusta permitirá ganar eficiencias en los tiempos de elaboración de cada experiencia, lo cual ampliará la capacidad de la organización para atender a más clientes. Es por esta razón que no se contempla en el largo plazo una expansión de la base del organigrama.

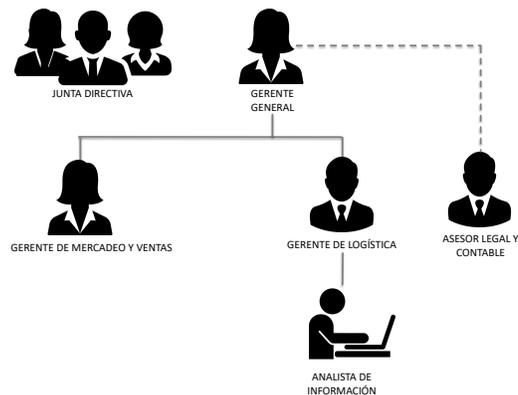


Figura 9 Organigrama Utopía

Fuente: Elaboración propia

3.3. Personal

La empresa estará conformada por un grupo de tres personas que serán las encargadas de idear y desarrollar la estrategia de la empresa y otra que se encargará de la parte operativa del negocio. Deben ser personas con experiencia en diseño y ejecución de planes de negocio y con una gran orientación hacia el consumidor.

Gerente General: Esta persona tendrá a cargo liderar la empresa y será la cabeza estratégica de Utopía. Es importante que sea una persona integral, con especial conocimiento en temas financieros y de mercadeo, para que pueda unir todas las variables y construir un plan y unos objetivos claros de seguimiento. Los principales objetivos del cargo serán:

1. Diseñar la estrategia de la empresa.
2. Establecer objetivos estratégicos y actividades que permitan alcanzarlos.

3. Velar por la salud estratégica del negocio, asegurándose que las actividades y los cronogramas pactados se cumplan bajos los marcos establecidos.

Gerente de Mercadeo y Ventas: Deberá idear la mejor forma de capturar nuevos clientes y asegurarse que haya una interacción efectiva que permita conocerlos a la perfección y así poder fidelizarlos mediante propuestas cautivadoras. Los principales objetivos del cargo serán:

1. Diseñar la guía de entrevista con la cual se evaluarán los clientes para definición de propuestas. (Se hará con asesoría de una psicóloga experta en psicología del consumidor).
2. Presenciar las entrevistas con los clientes para maximizar la información que permita hacer propuestas ganadoras.
3. Presentará las Utopías a los clientes (tanto reales como potenciales).

Gerente de Logística: Uno de los factores de resultado será lograr recoger información pertinente (con las variables críticas del negocio) de todos los países/ciudades elegidos en el menor tiempo posible para lograr diseñar y proponer las mejores Utopías posibles. Además, una vez se aprueben las propuestas, debe haber un mínimo de tiempo en la compra de todo para evitar desfases en precio versus la propuesta. En términos generales, esta persona permitirá que haya un proceso rápido de planeación y ejecución en pro de la eficiencia. Los principales objetivos del cargo serán:

1. Diseñar bases de datos que permitan organizar eficientemente la información relevante para la toma de decisiones y que fomente el conocimiento creciente de las variables de interés.

2. Estandarizar procesos para la compra de las Utopías (de acuerdo con los tiempos establecidos para dedicarle a cada tipo de viaje).
3. Gestionar el servicio al cliente (servicio de check-ins, confirmaciones de hoteles y servicios adicionales ej. *Sim Cards*, Pólizas de Seguro, etc.). En el largo plazo se evaluará la opción de tener “kits” para los viajeros que incluyan cámaras (go-pro).

Analista de Información: Le reportará al Gerente de Logística y deberá ser quien haga los procesos operativos que faciliten alcanzar el logro. Los principales objetivos del cargo serán:

1. Alimentar una base de datos que permita recopilar información pertinente de los distintos países/ciudades del mundo.
2. Alimentar una base de datos que logre integrar los cuestionarios hechos a los clientes para el manejo de la información.

El proceso interno se lleva a cabo de la siguiente forma:

Diagrama de flujo del proceso interno de una Utopía

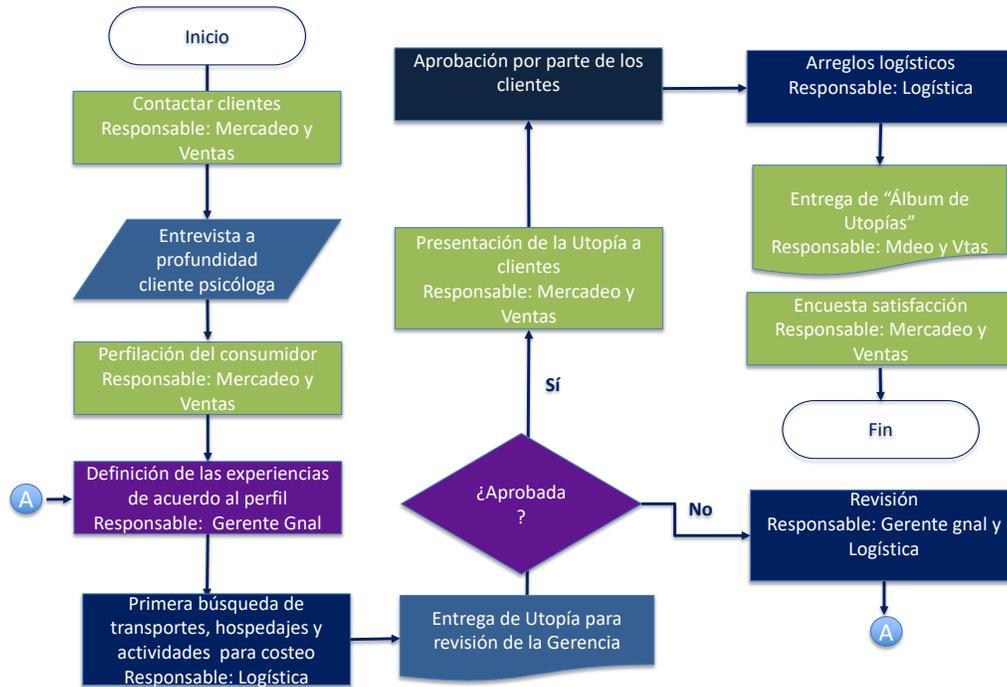


Figura 10 Diagrama de flujo del proceso interno de una Utopía
Fuente: Elaboración propia

La escalabilidad del negocio en el largo plazo será posible gracias a la constitución de bases de datos robustas, que permitan agilizar el proceso operativo. Además, la curva de experiencia de la socio fundadora permitirá una mayor eficiencia en el diseño de las Utopías. La disponibilidad anual de la socia fundadora para Utopía es de 1,248 horas al año, considerando una inversión de 24 horas a la semana en los procesos de planeación. La evaluación financiera contempla un escenario de 920 horas, dando como resultado el 74% de su capacidad.

3.4. Organizaciones de apoyo

Las principales organizaciones que darán apoyo a Utopía cuando sea necesario son:

1. ***Jurídico/Contaduría:*** Contaremos con la constante asesoría de Aquiles Ostos, abogado y contador con más de 25 años de experiencia y quien tendrá dentro de sus funciones:
 1. Diseñar los contratos para garantizar una operación transparente a nuestros clientes.
 2. Prestar asesoría en caso tal de que exista algún pleito jurídico con alguno de nuestros clientes.
 3. Asesorar al gerente en la realización de los estados financieros de la compañía y con la declaración adecuada de impuestos.
2. ***Financiero:*** Contaremos con el respaldo de las principales entidades financieras en Colombia para financiar cualquier imprevisto adicional a lo establecido en el plan de empresa.
3. ***ANATO:*** La Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo es la institución encargada de representar y defender los intereses de las agencias de viaje colombianas. Los servicios ofrecidos por esta asociación son de utilidad e interés para Utopía pues propenden, entre otros, por el desarrollo tecnológico del sector.
4. ***FONTUR:*** El Fondo Nacional del Turismo es la cuenta del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, encargada de manejar los recursos de los parafiscales para la promoción del turismo. Esta entidad es de interés para Utopía dado debido a su contribución en el desarrollo sostenible de la industria turística.
5. ***PROCOLOMBIA:*** Es la entidad encargada de promover el turismo, la inversión extranjera, las exportaciones no minero energéticas y la imagen del país. La entidad cuenta con alianzas nacionales e internacionales para la promoción del desarrollo de

planes empresariales y ofrece servicios de apoyo y acompañamiento, lo cual es favorable para Utopía y sus planes de expansión.

6. **Cámaras de comercio:** dado que el Registro Nacional de Turismo es expedido por estas. Este registro es un requisito de ley que debe ser cumplido por parte de todos los prestadores de servicios turísticos y por ende es de interés para Utopía.

3.5. Tipo de sociedad

Después de un entendimiento de las posibilidades de sociedad existentes en Colombia, se decide que Utopía será constituida como una SAS (Sociedad por Acciones Simplificadas) en donde se reconoce la responsabilidad del accionista según lo aportado.

El 100% del financiamiento se hará por parte de los tres miembros del equipo directivo de la empresa y en caso tal que decidan en algún momento vender su participación, deberán ofrecerlo inicialmente a los otros dos accionistas.

El 80% de las acciones pertenecerán a la socia fundadora y los otros dos accionistas contarán con el 10% cada uno. La empresa se constituirá con un contrato de vesting donde se entregarán las acciones con cumplimiento de permanencia, a los 48 meses de funcionamiento de la empresa.

La repartición de utilidades solo se hará hasta el año cinco. Es importante recordar que los socios devengarán salario en el ejercicio de sus funciones. Se establece como política que el porcentaje de dividendos se asignará según disponibilidad de la empresa, en un porcentaje que no superará el 15%.

3.6. Cronograma de actividades

Actividad	Tarea	2019				2020				2021	2022	2023
		TI	TII	TIII	TIV	TI	TII	TIII	TIV	Año	Año	Año
Desarrollo Plan de Empresa		Terminado	Terminado									
Diseño Base de Información				Plan								
Desarrollo Formato Entrevista				Plan								
Compra Material de Trabajo					Plan					Plan	Plan	Plan
Contratación Analista				Plan								
Estrategia de Mercadeo Digital	Contratación Community Manager			Plan								
	Creación Website				Plan							
	Creación Perfiles en Redes				Plan							
	Definición Medios a Pautar					Plan						
	Lanzamiento Campaña Digital						Plan			Plan	Plan	Plan

 Terminado
 Plan

Figura 11 Cronograma de implementación del plan de empresa

Fuente: Elaboración propia

La figura 11 muestra el cronograma de implementación de actividades de la empresa, la cual puede iniciar operaciones en el 2020. Durante el año de lanzamiento de la empresa se hará también el desarrollo de la plataforma digital para apoyar la difusión voz a voz estipulada en el plan de mercadeo.

4. Análisis Económico

4.1. Inversión en activos fijos

La inversión en activos fijos es de 13'400.000, solo se precisa de 4 equipos portátiles, ayudas audiovisuales (proyector, parlantes, pointer) y un celular para la atención de clientes. Dado que las operaciones de la empresa se harán desde las viviendas de los socios, se no precisa realizar altas inversiones en instalaciones físicas. No se requiere inversión adicional en ningún tipo de maquinaria. Este bajo nivel de inversión en activos fijos se constituye como un atractivo para el proyecto.

Tabla 5 Inversión en activos fijos

Deterioro en lineal de activos	Año 0	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
Activos con deterioro a 1 año	100,000	0	0	0	0	0	0
Valor actual	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Ajuste valor activo	0	0	0	0	0	0	0
Deterioro	0	100,000	0	0	0	0	0
Deterioro acumulado	0	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Valor comercial	100,000	0	0	0	0	0	0
Activos con deterioro a 3 años	13,300,000	0	0	0	0	0	0
Valor actual	13,300,000	13,300,000	13,300,000	13,300,000	13,300,000	13,300,000	13,300,000
Ajuste valor activo	0	0	0	0	0	0	0
Deterioro	0	4,433,333	4,433,333	4,433,333	0	0	0
Deterioro acumulado	0	4,433,333	8,866,667	13,300,000	13,300,000	13,300,000	13,300,000
Valor comercial	13,300,000	8,866,667	4,433,333	0	0	0	0
Total activos	13,400,000	0	0	0	0	0	0
Total valor actual	13,400,000	13,400,000	13,400,000	13,400,000	13,400,000	13,400,000	13,400,000
Total ajuste valor activo	0	0	0	0	0	0	0
Total deterioros	0	4,533,333	4,433,333	4,433,333	0	0	0
Total deterioros acumuladas	0	4,533,333	8,966,667	13,400,000	13,400,000	13,400,000	13,400,000
Total valor comercial	13,400,000	8,866,667	4,433,333	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

4.2. Proyección de Ventas

Aunque al ser un servicio *tailor made* los valores de las Utopías varíen, se establecieron unos rangos de precios a los que ascenderían las experiencias ofrecidas teniendo en cuenta variables como el tiempo disponible para la vivencia o la cantidad de lugares que se visiten.

Se definieron así cuatro tipos de *Tailor Made Trips (TMT)*:

Tabla 6 Categorización de los *tailor made trips*

	Tiempo	Lugares de experiencia	Límite Inferior	Límite Superior	Valor Promedio	Descripción
TMT tipo A	1-2 semanas	De 1 a 3	9,000,000	15,000,000	12,000,000	Se aprovechan las temporadas bajas
TMT tipo B	2-4 semanas	De 4 a 6	15,000,001	21,000,001	18,000,001	Se ajusta según el clima de la zona de experiencia
TMT tipo C	4-6 semanas	De 7 a 9	21,000,002	27,000,002	24,000,002	Por la longitud del viaje se realiza en periodo de vacaciones colectivas (diciembre enero)
TMT tipo D	6-8 semanas	De 9 a 11	27,000,003	33,000,003	30,000,003	Por la longitud del viaje se realiza en periodo de vacaciones colectivas (diciembre enero)

Fuente: Elaboración propia

Como se ha mencionado anteriormente, al ser un servicio diferenciado se tratará como precio premium y se cobrará como comisión de agencia un 25% sobre el valor de la Utopía (5% por encima de lo cobrado por las agencias de viaje), lo que le deja a la compañía como ingreso los siguientes montos según el tipo de *tailor made trip* realizado: \$3'000.000 por un TMT tipo A, \$4'500.000 por un TMT tipo B, \$6'000.000 por un TMT tipo C y 7'500.000 por un TMT tipo D.

Tabla 7 Proyección de ventas en unidades

Factor variación volúmenes de venta	1.00					
Factor variación precios de venta	1.00					
Incremento porcentual de volumen de ventas		55.00%	33.00%	25.00%	5.00%	

Volumen estimado de unidades de ventas	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
	20	40	62	82	103	108
TMT tipo A	7	14	22	29	36	38
TMT tipo B	5	10	16	21	26	27
TMT tipo C	3	6	9	12	15	16
TMT tipo D	5	10	16	21	26	27

Fuente: Elaboración propia

Se espera pasar de 20 experiencias en el primer año a 108 al sexto año de operación, alcanzando el punto de equilibrio en el tercer año y pasando de unas ventas de \$99'000.000 COP a \$630'000.000 COP.

4.3. Proyección de Gastos y Costos

Se hizo un ejercicio comparativo para la determinación de los costos fijos y los variables y se definieron como costos variables las horas invertidas por los socios en el diseño y la planeación de la Utopía al igual que las horas hombre invertidas por la psicóloga y el asesor jurídico. En el largo plazo se considera un incremento inflacionario en estos costos los cuales se comportan de la siguiente manera:

Tabla 8 Costo promedio de los servicios requeridos para un TMT

Costos variables según unidad de compra	Costo (Precio de compra / Unidad de compra)				
	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Horas TMT Socia Fundadora	197,600	204,516	210,651	216,971	223,480
Horas TMT Gerente ventas mercadeo	104,000	107,640	110,869	114,195	117,621
Horas TMT Gerente de logística	104,000	107,640	110,869	114,195	117,621
Horas psicóloga para entrevista a profundidad	208,000	215,280	221,738	228,391	235,242
Horas asesoría jurídica	208,000	215,280	221,738	228,391	235,242

Fuente: Elaboración propia

Dado que el tiempo invertido varía en función del tipo TMT (que se categorizaron según el tiempo y los lugares contemplados para la Utopía), se definieron las horas hombre de la siguiente manera para cada tipo de experiencia:

Tabla 9 Horas hombre invertidas según TMT

Relación de proporción de cada unidad de compra por cada unidad de venta	TMT tipo A	TMT tipo B	TMT tipo C	TMT tipo D
Horas TMT Socia Fundadora	5.0000	8.0000	10.0000	13.0000
Horas TMT Gerente ventas mercadeo	3.0769	4.9231	6.1538	8.0000
Horas TMT Gerente de logística	3.0769	4.9231	6.1538	8.0000
Horas psicóloga para entrevista a profundidad	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Horas asesoría jurídica	0.5000	0.5000	0.5000	0.5000

Fuente: Elaboración propia

Con relación a los gastos, se contempló una inversión inicial para el desarrollo de los activos digitales de la marca y el registro marcario. Para la realización de las ventas de las Utopías se contempla que las experiencias sean vividas desde un primer momento. Por eso se incluyó dentro de este rubro , un servicio de comidas para atender a los clientes en Cali y otras ciudades principales. Por ello también se consideran gastos de viaje para la realización de estas visitas en otras ciudades a partir del segundo año de operación. Esto se haría previo a las temporadas pico como diciembre, vacaciones escolares, semana santa, entre otras, ya que son las épocas de mayor demanda para la realización de viajes. Se considera que estos viajes para visitar clientes se harán hasta máximo cuatro veces por año a hasta cuatro destinos diferentes.

Tabla 10 Proyección de gastos Utopía

Gastos preoperativos (diferidos)	Año 0	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Desarrollo sitio web	4,000,000						
Registro de marca	2,000,000						
Hosting	600,000						
Total gastos preoperativos	6,600,000						
Total inversión	20,000,000	0	0	0	0	0	0

Gastos de operación	Valor mes	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Telefonía	200,000	2,400,000	2,496,000	2,583,360	2,660,861	2,740,687	2,822,907
Hosting	50,000	600,000	624,000	645,840	665,215	685,172	705,727
Polizas	200,000	2,400,000	2,496,000	2,583,360	2,660,861	2,740,687	2,822,907
Viajes para visitar clientes	1,000,000	-	4,160,000	4,305,600	4,434,768	4,567,811	4,704,845
Gastos de transporte en viajes	200,000	-	832,000	861,120	886,954	913,562	940,969
Comida para atender clientes	200,000	2,400,000	2,496,000	2,583,360	2,660,861	2,740,687	2,822,907
Arriendo	1,000,000	12,000,000	12,480,000	12,916,800	13,304,304	13,703,433	14,114,536
Papelería	100,000	1,200,000	1,248,000	1,291,680	1,330,430	1,370,343	1,411,454
Servicios (energía y agua)	200,000	2,400,000	2,496,000	2,583,360	2,660,861	2,740,687	2,822,907
Gasto de operación 10	-	-	-	-	-	-	-
Bomberos		30,000	31,200	32,292	33,261	34,259	35,286
Impuestos Locales		1,089,000	2,265,120	3,633,819	4,977,969	6,409,135	6,931,479
Gastos de Mantenimiento		-	-	-	-	-	-
Registro Mercantil		-	-	-	-	-	-
Total gastos de operación		24,519,000	31,624,320	34,020,591	36,276,344	38,646,461	40,135,925
Gastos de operación fijos		23,430,000	29,359,200	30,386,772	31,298,375	32,237,326	33,204,446
Gastos de operación variables		1,089,000	2,265,120	3,633,819	4,977,969	6,409,135	6,931,479

Gastos de administración y ventas	Valor mes	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Gastos de Comisiones		-	-	-	-	-	-
Gastos de Publicidad		990,000	2,059,200	3,303,472	4,525,426	5,826,486	6,301,345
Gastos de Capacitación		-	-	-	-	-	-
Contador	800,000	9,600,000	9,984,000	10,333,440	10,643,443	10,962,746	11,291,629
Community manager	1,500,000	18,000,000	18,720,000	-	-	-	-
Deterioro de activos		4,533,333	4,433,333	4,433,333	-	-	-
Total gastos de administración y ventas		33,123,333	35,196,533	18,070,245	15,168,869	16,789,233	17,592,974
Gastos de administrativos fijos		32,133,333	33,137,333	14,766,773	10,643,443	10,962,746	11,291,629
Gastos administrativos variables		990,000	2,059,200	3,303,472	4,525,426	5,826,486	6,301,345

Fuente: Elaboración propia

4.4. Proyección de ingresos

Si bien se espera que en el largo plazo haya una mayor eficiencia en los tiempos invertidos en cada Utopía, se trabajó el ejercicio financiero sin ese supuesto en aras de simular un escenario más conservador. Bajo este supuesto se alcanzan unas ventas alrededor de

630'000.000 millones de pesos, los cuales provienen en un 38% de los TMT tipo D, que aunque no son los de mayor penetración, son los de mayor margen. Los demás servicios son semejantes en sus aportes a la venta generada.

Tabla 11 Ventas por tipo de TMT en el largo plazo e ingresos percibido según volumen de ventas proyectado

Volumen estimado de ventas	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
TMT tipo A	21,000,000	43,680,000	70,073,640	95,993,879	123,592,120	133,664,878
TMT tipo B	22,500,001	46,800,003	75,078,904	102,850,591	132,420,136	143,212,377
TMT tipo C	18,000,002	37,440,003	60,063,125	82,280,475	105,936,111	114,569,905
TMT tipo D	37,500,004	78,000,008	125,131,513	171,417,659	220,700,236	238,687,305
Valor total de ventas (\$)	99,000,007	205,920,014	330,347,182	452,542,604	582,648,603	630,134,464
IVA o Impuesto al Consumo	18,810,001	39,124,803	62,765,965	85,983,095	110,703,235	119,725,548
Anticipo Retefuente	6,150,000	12,792,001	20,521,567	28,112,495	36,194,837	39,144,716
Total ventas con IVA	117,810,008	245,044,816	393,113,146	538,525,699	693,351,837	749,860,012
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	29,700,002	61,776,004	99,104,155	135,762,781	174,794,581	189,040,339
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	69,300,005	144,144,009	231,243,027	316,779,823	407,854,022	441,094,125
Ingresos por ventas de Contado	42,360,003	88,108,806	141,348,552	193,633,382	249,302,979	269,621,171
Recuperación de Cartera	66,150,004	140,742,009	218,524,775	309,651,757	400,264,505	438,324,116
Ingresos Efectivos	108,510,007	228,850,815	359,873,327	503,285,138	649,567,484	707,945,288
Cuentas por Cobrar	3,150,000	6,552,000	19,270,252	26,398,319	33,987,835	36,757,844

Fuente: Elaboración propia

4.5. Punto de Equilibrio

La empresa alcanzará su punto de equilibrio después del segundo año de funcionamiento, generando utilidades a partir del tercer año. De mantener el mix de ventas por tipo de tailor made trip, la empresa deberá vender un mínimo de 49 Utopías al año para lograr alcanzar el punto de equilibrio. En el sexto año de operación se espera generar ventas en unidades equivalentes a 2.2 veces el punto de equilibrio

Tabla 12 Punto de equilibrio

Análisis económico						
Costos/Gastos Fijos	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Nómina	23,347,969	24,281,888	56,878,282	59,153,413	61,519,550	63,980,332
Gastos de operación	23,430,000	29,359,200	30,386,772	31,298,375	32,237,326	33,204,446
Gastos de administración y ventas	32,133,333	33,137,333	14,766,773	10,643,443	10,962,746	11,291,629
Gastos preoperativos (Diferidos a 1 año)	6,600,000	0	0	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	85,511,302	86,778,421	102,031,827	101,095,232	104,719,623	108,476,407
Costos Variables						
Costos variables (sin impuestos)	59,223,077	123,184,000	197,617,932	270,716,805	348,547,886	376,954,539
Gastos de operación	1,089,000	2,265,120	3,633,819	4,977,969	6,409,135	6,931,479
Gastos de administración y ventas	990,000	2,059,200	3,303,472	4,525,426	5,826,486	6,301,345
Total costos variables	61,302,077	127,508,320	204,555,223	280,220,200	360,783,507	390,187,363
Costo total	146,813,379	214,286,741	306,587,050	381,315,431	465,503,130	498,663,770
Numero productos o servicios vendidos	20	40	62	82	103	108
Costo promedio producto o servicio promedio	7,340,669	5,357,169	4,944,952	4,624,247	4,516,159	4,607,498
Costo variable unitario promedio	3,065,104	3,187,708	3,299,278	3,398,256	3,500,204	3,605,210
Precio promedio Unitario (Sin Iva)	4,950,000	5,148,000	5,328,180	5,488,026	5,652,667	5,822,247
Margen unitario Promedio	1,884,896	1,960,292	2,028,903	2,089,770	2,152,463	2,217,037
Punto de equilibrio en unidades	46	45	51	49	49	49
Costo total desembolsable	135,680,046	209,853,408	302,153,717	381,315,431	465,503,130	498,663,770
Costo promedio desembolsable	6,784,002	5,246,335	4,873,447	4,624,247	4,516,159	4,607,498
Cumplimiento del punto de equilibrio	43%	89%	122%	168%	210%	221%

Fuente: Elaboración propia

4.6. Flujo de Caja

El aporte a capital inicial de cada socio está valuado en \$50'000.000 y se hará en el año 0. A partir del quinto año se realizará la distribución de excedentes para los socios los cuales se establecieron como el 10% de las utilidades del periodo. La empresa contará con el siguiente flujo de caja en durante sus primeros seis años de operación:

Tabla 13 Flujo de caja

Flujo de caja	Año 0	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Caja Inicial		130,000,000	90,839,673	75,712,579	75,124,392	115,734,128	186,281,866
Ingresos Netos		108,510,007	228,850,815	359,873,327	503,285,138	649,567,484	707,945,288
Total ingresos		238,510,007	319,690,489	435,585,907	578,409,530	765,301,613	894,227,153
Inversiones en activos	13,400,000	0	0	0	0	0	0
Egresos por costos variables		64,553,154	134,270,560	215,403,546	295,081,318	379,917,196	410,880,448
Egresos por nómina		21,668,641	24,214,715	54,386,607	58,983,886	61,343,242	63,796,971
Egresos por gastos de operación		23,430,000	29,359,200	30,386,772	31,298,375	32,237,326	33,204,446
Egresos por gastos de administración y ventas		28,590,000	30,763,200	13,636,912	15,168,869	16,789,233	17,592,974
Egresos por gastos preoperativos diferidos	6,600,000	0	0	0	0	0	0
Egresos iva		3,506,231	11,962,835	24,620,765	31,437,454	41,168,391	46,895,836
Egresos reterfuente		5,922,308	12,318,400	19,761,793	27,071,681	34,854,789	37,695,454
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales		0	1,089,000	2,265,120	3,633,819	4,977,969	6,409,135
Egresos impuesto de renta		0	0	0	0	0	0
Total egresos	20,000,000	147,670,334	243,977,909	360,461,515	462,675,401	571,288,146	616,475,263
Neto disponible	-20,000,000	90,839,673	75,712,579	75,124,392	115,734,128	194,013,467	277,751,890
Aporte de Socios	150,000,000	0	0	0	0	0	0
Prestamo	0	0	0	0	0	0	0
Distribucion de Excedentes		0	0	0	0	7,731,601	8,677,066
Caja final	130,000,000	90,839,673	75,712,579	75,124,392	115,734,128	186,281,866	269,074,824

Fuente: Elaboración propia

4.7. Estado de Resultados Proyectado

Utopía alcanzará al sexto año un margen operacional del 13.8%. Este margen es aceptable para los socios pues cabe recordar que dentro de los costos variables están contempladas las horas hombre invertidas por ellos, lo que quiere decir que a cada socio se le asignó un salario, lo que representa un ingreso previo al ejercicio de la repartición de dividendos.

Los gastos de nómina que alcanzan el 10% en el sexto año de operación, están constituidos por el sueldo del analista de información y de un community manager que será el encargado de manejar los activos digitales de la empresa (instagram y facebook).

Los gastos preoperativos que se registran en el 2020 corresponden al desarrollo del sitio web, hosting y el registro de la marca.

Tabla 14 Estado de resultados

Estado de resultados						
	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Ventas netas	99,000,007	205,920,014	330,347,182	452,542,604	582,648,603	630,134,464
Costos variables	59,223,077	123,184,000	197,617,932	270,716,805	348,547,886	376,954,539
Utilidad bruta	39,776,930	82,736,014	132,729,250	181,825,799	234,100,716	253,179,925
Costo nomina	23,347,969	24,281,888	56,878,282	59,153,413	61,519,550	63,980,332
Gastos de operación	24,519,000	31,624,320	34,020,591	36,276,344	38,646,461	40,135,925
Gastos de administración y venta	33,123,333	35,196,533	18,070,245	15,168,869	16,789,233	17,592,974
Gastos preoperativos (diferidos)	6,600,000	0	0	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0
Utilidad gravable	-47,813,373	-8,366,728	23,760,132	71,227,173	117,145,473	131,470,694
Impuesto de renta	0	0	8,078,445	24,217,239	39,829,461	44,700,036
Utilidad del periodo	-47,813,373	-8,366,728	15,681,687	47,009,934	77,316,012	86,770,658
Análisis vertical del estado de resultados						
Costos variables	59.8%	59.8%	59.8%	59.8%	59.8%	59.8%
Utilidad bruta	40.2%	40.2%	40.2%	40.2%	40.2%	40.2%
Costo nomina	23.6%	11.8%	17.2%	13.1%	10.6%	10.2%
Gastos de operación	24.8%	15.4%	10.3%	8.0%	6.6%	6.4%
Gastos de administración y venta	33.5%	17.1%	5.5%	3.4%	2.9%	2.8%
Gastos preoperativos (diferidos)	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Gastos financieros	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Utilidad gravable	-48.3%	-4.1%	7.2%	15.7%	20.1%	20.9%
Impuesto de renta	0.0%	0.0%	2.4%	5.4%	6.8%	7.1%
Utilidad del periodo	-48.3%	-4.1%	4.7%	10.4%	13.3%	13.8%

Fuente: Elaboración propia

4.8. Balance proyectado

En la Tabla 15 se puede observar el balance general correspondiente a los 6 primeros años de operación de la empresa.

Tabla 15 Balance proyectado

Balance general							
	Año 0	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Activo							
Caja y Bancos	130,000,000	90,839,673	75,712,579	75,124,392	115,734,128	194,013,467	277,751,890
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	3,150,000	6,552,000	19,270,252	26,398,319	33,987,835	36,757,844
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	6,150,000	18,942,001	39,463,568	59,497,618	71,475,216	70,790,471
Activos corrientes	130,000,000	100,139,674	101,206,580	133,858,212	201,630,064	299,476,518	385,300,204
Activos	13,400,000	13,400,000	13,400,000	13,400,000	13,400,000	13,400,000	13,400,000
Depreciación acumulada	0	4,533,333	8,966,667	13,400,000	13,400,000	13,400,000	13,400,000
Gastos diferibles	6,600,000	0	0	0	0	0	0
Activos fijos	20,000,000	8,866,667	4,433,333	0	0	0	0
Total activos	150,000,000	109,006,340	105,639,914	133,858,212	201,630,064	299,476,518	385,300,204
Pasivo							
Carga Prestacional por Pagar	0	1,679,328	1,746,501	4,238,176	4,407,703	4,584,011	4,767,372
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	0	0	8,078,445	24,217,239	39,829,461	44,700,036
Impuestos locales por pagar	0	1,089,000	2,265,120	3,633,819	4,977,969	6,409,135	6,931,479
Iva por pagar	0	4,051,385	7,808,393	8,406,186	11,515,634	14,826,379	16,034,729
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0	0	0
Total pasivo	0	6,819,713	11,820,015	24,356,626	45,118,544	65,648,985	72,433,615
Patrimonio							
Capital	150,000,000	150,000,000	150,000,000	150,000,000	150,000,000	150,000,000	150,000,000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-47,813,373	-56,180,101	-40,498,414	6,511,520	76,095,931
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-47,813,373	-8,366,728	15,681,687	47,009,934	77,316,012	86,770,658
Total patrimonio	150,000,000	102,186,627	93,819,899	109,501,586	156,511,520	233,827,532	312,866,589
Total pasivo mas patrimonio	150,000,000	109,006,340	105,639,914	133,858,212	201,630,064	299,476,518	385,300,204

Fuente: Elaboración propia

5. Evaluación del Proyecto

Considerando que el capital inicial de la empresa será financiado con recursos propios de los socios, se tomó como referencia la rentabilidad objetivo de capital propio en el patrimonio en una compañía en Colombia de acuerdo al modelo CAPM calculado por Corficolombiana. Aunque esta a mediados del 2018 se encontraba alrededor de 14.6% e.a (8% adicional a los títulos locales del gobierno colombiano), el promedio histórico de los últimos tres años fue de 15.8%, por lo que se estableció 16% como la tasa de descuento para la evaluación del proyecto.

Para la definición del valor de liquidación de la empresa se tomó como referencia a las compañías turísticas más grandes del mundo que cotizan en bolsa y se empleó el método de valoración por múltiplos, definiendo así un valor de 422'193.209 COP, correspondiente a seis veces EBITDA. El resultado de la evaluación es positivo para la aceptación del proyecto.

Tabla 16 Flujo de caja neto

Flujo de caja neto	Año 0	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-47,813,373	-8,366,728	15,681,687	47,009,934	77,316,012	86,770,658
Total deterioro	0	4,533,333	4,433,333	4,433,333	0	0	0
Pagos de capital		0	0	0	0	0	0
1. Flujo de fondos neto del periodo (EBITDA)		-43,280,040	-3,933,395	20,115,020	47,009,934	77,316,012	86,770,658
Inversiones de socios	150,000,000	0	0	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	150,000,000	0	0	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa							422,193,209
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-150,000,000	-43,280,040	-3,933,395	20,115,020	47,009,934	77,316,012	508,963,867
Balance de proyecto	-150,000,000	-217,280,040	-255,978,240	-276,819,739	-274,100,963	-240,641,105	229,820,185

Periodo de pago descontado	5.51
Tasa interna de retorno	25.15%
Valor presente neto	94,327,915
Tasa mínima de retorno	16.00%

Fuente: Elaboración propia

5.1. Análisis de Riesgos

Se identifican los siguientes riesgos asociados a la operación de la empresa:

- **Riesgo tecnológico:** La base de datos es un insumo fundamental para garantizar la eficiencia en tiempos dentro de Utopía. La utilización de softwares o herramientas inadecuadas puede derivar en una disminución de la eficiencia operativa de la empresa.
- **Riesgo de la planeación:** los servicios ofrecidos por Utopía disponen de una cantidad de tiempo limitada según la categoría. Si este sobrepasa los límites de la capacidad máxima de la socia fundadora en el diseño de la experiencia, se afecta la capacidad de atender nuevos clientes y por ende los ingresos de la compañía.
- **Riesgo por cambio en las variables macroeconómicas:** lo cual puede repercutir en la pérdida de poder adquisitivo de los clientes o en el incremento de los precios de los medios de transporte, afectando así el desembolso por experiencia y disminuyendo la demanda de los servicios de Utopía.
- **Riesgo por incumplimiento de itinerarios de transporte:** Cambios en los itinerarios podrían comprometer las vivencias planeadas afectando el nivel de satisfacción de los clientes y con posibles repercusiones negativas en el voz a voz y en la imagen corporativa.
- **Riesgo por baja escalabilidad:** Existe una alta dependencia hacia la socia fundadora lo que se constituye como una barrera para la escalabilidad del modelo. Se precisa encontrar medidas que además de aumentar la eficiencia, permitan diversificar las

responsabilidades para limitar esta dependencia. En el largo plazo se podría pensar en un rediseño de los procesos internos de forma que hayan expertos por regiones o que la gerente general tenga la única función de validar los diseños de las experiencias.

5.2. Análisis de sensibilidad

Dado que el diseño de las Utopías está en cabeza de la gerente general y esto constituye la principal limitante en el escalamiento de la empresa, se simulan escenarios con variaciones en su disponibilidad horaria para analizar la sensibilidad del modelo financiero en función de esta dependencia.

Tabla 16 Análisis de sensibilidad 1

Flujo de caja neto	Año 0	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-53,091,083	-19,344,365	4,058,510	31,087,344	56,815,677	64,599,546
Total deterioro	0	4,533,333	4,433,333	4,433,333	0	0	0
Pagos de capital		0	0	0	0	0	0
1. Flujo de fondos neto del periodo (EBITDA)		-48,557,750	-14,911,032	8,491,843	31,087,344	56,815,677	64,599,546
Inversiones de socios	150,000,000	0	0	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	150,000,000	0	0	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa							305,005,134
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-150,000,000	-48,557,750	-14,911,032	8,491,843	31,087,344	56,815,677	369,604,680
Balance de proyecto	-150,000,000	-222,557,750	-273,078,021	-308,278,662	-326,515,904	-321,942,771	-3,848,934

Periodo de pago descontado	0.00
Tasa interna de retorno	15.83%
Valor presente neto	(1,579,765)
Tasa mínima de retorno	16.00%

Fuente: Elaboración propia

En el primer análisis de sensibilidad se simula un escenario donde su disponibilidad horaria está limitada al 64% de su capacidad total prevista. Al realizar un comparativo versus el

escenario definido donde la ocupación de la capacidad prevista es del 74%, se encuentra que la utilidad bruta se disminuye en un 14%, lo que hace que la utilidad del periodo en el año 6 de operación se vea afectada en un -26%, pasando de \$86'770,658 a \$64'599,546 pesos. Esto genera un deterioro en el valor de liquidación de la empresa del 28% pasando de \$422'193,209 a \$305'005,134 pesos, lo que desemboca en un VPN negativo y una TIR de 15.83% (9.32% por debajo de lo estipulado en el escenario definido).

Aunque este escenario de sensibilidad contempla lo que sería la disponibilidad mínima requerida para que el proyecto cumpla con la tasa de rentabilidad mínima esperada, no logra obtener un VPN positivo, por lo cual este escenario sería indeseable en la operación de la compañía.

Tabla 17 Análisis de sensibilidad 2

Flujo de caja neto	Año 0	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-42,158,684	2,240,717	28,135,091	64,069,852	99,280,657	110,525,421
Total deterioro	0	4,533,333	4,433,333	4,433,333	0	0	0
Pagos de capital		0	0	0	0	0	0
1. Flujo de fondos neto del periodo (EBITDA)		-37,625,350	6,674,051	32,568,424	64,069,852	99,280,657	110,525,421
Inversiones de socios	150,000,000	0	0	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	150,000,000	0	0	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa							547,751,860
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-150,000,000	-37,625,350	6,674,051	32,568,424	64,069,852	99,280,657	658,277,281
Balance de proyecto	-150,000,000	-211,625,350	-238,811,356	-244,452,748	-219,495,336	-155,333,933	478,089,918
Periodo de pago descontado		5.25					
Tasa interna de retorno		33.37%					
Valor presente neto		196,228,304					
Tasa mínima de retorno		16.00%					

Fuente: Elaboración propia

De lograrse una disponibilidad horaria del 85%, el proyecto es atractivo tanto por evaluación de TIR como de VPN. Se obtendría un incremento del 27% en la utilidad del periodo del año 6, pasando de \$86'770,658 a \$110'525,42 pesos. Este escenario representa a su vez un incremento en el valor de liquidación de la empresa del 30% pasando de \$422'193,209 a

\$547'751,860 pesos. Con el desempeño previsto se logran mejoras de 8% en la TIR y un incremento de \$101'900,389 pesos en la VPN versus el escenario escogido para la evaluación del proyecto (con la ocupación al 74% de la disponibilidad total prevista).

Flujo de caja neto	Año 0	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-34,619,098	12,591,061	44,739,629	86,816,409	128,566,849	142,198,438
Total deterioro	0	4,533,333	4,433,333	4,433,333	0	0	0
Pagos de capital		0	0	0	0	0	0
1. Flujo de fondos neto del periodo (EBITDA)		-30,085,764	17,024,394	49,172,963	86,816,409	128,566,849	142,198,438
Inversiones de socios	150,000,000	0	0	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	150,000,000	0	0	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa							715,163,394
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-150,000,000	-30,085,764	17,024,394	49,172,963	86,816,409	128,566,849	857,361,833
Balance de proyecto	-150,000,000	-204,085,764	-219,715,093	-205,696,545	-151,791,582	-47,511,386	802,248,625

Periodo de pago descontado	5.06
Tasa interna de retorno	42.43%
Valor presente neto	329,276,734
Tasa mínima de retorno	16.00%

En el escenario hipotético donde se pudieran destinar 1.248 horas, correspondiente al 100% de la disponibilidad horaria, se lograría incrementar la utilidad del periodo en el último año en un 64% alcanzado un valor absoluto de \$142'198,438 pesos. Con esta mejora en las utilidades de los últimos tres años se alcanza un valor de liquidación de la empresa de \$715'163,394 pesos, un 69% por encima del valor de liquidación del escenario definido. La evaluación arroja así una mejora de 17% en la TIR y de 3.5 veces la VPN, pasando de \$94'327,915 a \$329'276,734 pesos. Esto pone de manifiesto la relevancia de encontrar formas de disminuir la dependencia para el diseño de las experiencias y de lograr la construcción de bases de información que permitan una mayor eficiencia operativa.

6. Conclusiones

Utopía se presenta como una empresa rentable que está fundamentada en ofrecer a sus clientes vivencias perdurables únicas y no destinos turísticos. La propuesta de valor se alinea con la tendencia creciente de inversión en este tipo de actividades por parte de los hogares colombianos, ubicando un nicho de mercado en Cali, Colombia que se cree está dispuesto a invertir en propuestas como la nuestra.

Desde el diseño de la Utopía con participación activa de la psicóloga y de las distintas gerencias, hasta el cierre de la misma con una entrega del libro de memorias, se esperará generar una fidelidad que garantice la permanencia del cliente y mediante el voz a voz acrecentar la base volviendo el negocio cada vez más próspero.

7. Bibliografía

- ANATO - Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo. (2018). *Resultado Encuesta de Temporada de Fin de Año 2018*. Obtenido de www.anato.org:
<https://www.anato.org/>
- Axon Marketing & Communications. (2018). *Tendencias del marketing de influencers en el sector turismo para el 2018*. Obtenido de www.axonlatam.com:
https://www.axonlatam.com/wp-content/uploads/2018/03/White_Paper.pdf
- Corficolombiana. (2018). *Finanzas Corporativas*. Obtenido de https://www.corficolombiana.com/wps/wcm/connect/corficolombiana/496983d9-b99d-452e-a19a-98e133f0f874/180724+Informe+Rentabilidad+del+Capital+Propio.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=496983d9-b99d-452e-a19a-98e133f0f874
- DANE. (2018). *Censo Nacional*. Obtenido de www.dane.gov.co:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>
- Dinero. (2018). *Turismo: la prometedor industria que no contamina*. Obtenido de www.dinero.com: <https://www.dinero.com/pais/articulo/balance-del-sector-turismo-en-colombia-2018/260070>
- Dinero. (2018). *Ventas en agencias de viajes crecieron 11% en el primer trimestre del año*. Obtenido de www.dinero.com: <https://www.dinero.com/economia/articulo/ventas-en-agencias-de-viajes-en-el-primer-trimestre-2018/258182>

- Euromonitor International. (2018). *Income and Expenditure: Colombia*. Obtenido de [www.euromonitor.com: https://www.euromonitor.com/income-and-expenditure-colombia/report](https://www.euromonitor.com/income-and-expenditure-colombia/report)
- Media Kix. (2018). *The 10 top travel instagram influencers whose journeys you should follow in 2019*. Obtenido de [mediakix.com: http://mediakix.com/2019/01/top-travel-instagram-influencers-best-popular/#gs.8dp0ko](http://mediakix.com/2019/01/top-travel-instagram-influencers-best-popular/#gs.8dp0ko)
- World Travel & Tourism Council (WTTC). (2018). *Domestic Tourism - Importance And Economic Impact*. Obtenido de [www.wttc.org: https://www.wttc.org/-/media/files/reports/2018/domestic-tourism--importance--economic-impact-dec-18.pdf](https://www.wttc.org/-/media/files/reports/2018/domestic-tourism--importance--economic-impact-dec-18.pdf)
- World Travel & Tourism Council (WTTC). (2018). *Economic Impact Research Countries 2018 Colombia 2018*. Obtenido de [www.wttc.org: https://www.wttc.org/search-results/?query=economic-impact-research%2Fcountries-2018%2Fcolombia2018](https://www.wttc.org/search-results/?query=economic-impact-research%2Fcountries-2018%2Fcolombia2018)