



Plan de negocios agencia operadora Cubateam

Luz Clarita Esteban Acosta
Cod. 73172021

Dayana Elizabeth Ostos García
Cod. 73172002

Carlos Fabián Contreras Barón
Cod. 72152505

Corporación Universitaria Unitec
Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa Administración de Empresas.
Bogotá D.C;
Noviembre de 2021

Dedicatoria

Dedicado a nuestros padres, quienes guiaron nuestra vida y educaron para hoy ser las personas que somos, con bases de responsabilidad, disciplina y con grandes deseos de cumplir uno a uno nuestros sueños.

Agradecimientos

En primer lugar, queremos agradecer a los docentes de la Corporación Universitaria Unitec, que a lo largo de nuestra carrera estudiantil estuvieron presentes en el proceso académico y nos guiaron para mejorar constantemente.

A nuestros padres por el esfuerzo que realizaron para apoyarnos en este sueño de estudiar una carrera y enseñarnos lecciones de vida.

Finalmente, al profesor Johemir Pérez Pertuz por su acompañamiento, asesoramiento y por compartir sus conocimientos con nosotros para finalizar este proyecto en el que hemos trabajado tanto tiempo.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo	8
Introducción	10
1. MERCADO	11
1.1 Investigación de mercados	11
1.1.1 Definición de objetivos	11
1.1.2 Justificación	12
1.1.3 Antecedentes	14
1.1.4 Análisis del Sector	19
1.1.5 Análisis del mercado	20
1.1.6 Análisis de la competencia	22
1.2 Estrategias de mercado	25
1.2.1 Concepto de producto o servicio	25
1.2.2 Estrategias de distribución	26
1.2.3 Estrategias de precio	26
1.2.4 Estrategias de promoción	27
1.2.5 Estrategias de servicio	28
1.2.6 Presupuesto de Marketing Mix	28
1.2.7 Estrategias de Aprovisionamiento	29
1.3 Proyección de ventas	30
1.3.1 Proyección de ventas y política de cartera	30
2. OPERACIÓN	31
2.1 Operación	31
2.1.1 Ficha técnica de los productos o servicios	31
2.1.2 Estado del desarrollo	34
2.1.3 Descripción del proceso	34
2.1.4 Necesidades y requerimientos	39
2.1.5 Análisis de distribución de planta	40
2.2 Costos de producción	41
2.2.1. Costos de producción	41
2.3. Infraestructura	42
2.3.1. Infraestructura	42
3. ORGANIZACIÓN	44
3.1.1 Análisis DOFA	44

3.1.2 Organismos de apoyo	46
3.2 Estructura organizacional	47
3.2.1 Estructura organizacional	47
3.2.2 Misión	47
3.2.3 Visión	48
3.3 Aspectos legales	48
3.3.1. Constitución empresa y aspectos legales	48
3.4 Costos administrativos.....	51
3.4.1. Gastos de personal.....	51
3.4.2. Gastos de Servicios Públicos.....	52
3.5 Manual de funciones	52
4. FINANZAS.....	58
4.1 Ingresos	58
4.1.1 Fuentes de Financiación.....	58
4.2 Egresos.....	59
4.3 Capital de trabajo.....	60
4.4 Análisis económico financiero.....	60
4.5 Elaboración de estados financieros.....	62
5. PLAN OPERATIVO.....	63
5.1 Plan operativo.....	63
5.1.1. Cronograma de actividades	63
5.2 Metas sociales.....	65
5.2.1 Metas sociales del plan de negocio	65
5.2.2 Plan Nacional de Desarrollo	65
5.2.3 Plan Regional de Desarrollo	66
5.2.4 Clúster o Cadena Productiva.....	66
5.2.5 Empleo	67
6. IMPACTO.....	68
6.1 Impacto económico, regional, social, ambiental	68
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70

INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Cadena de valor en Cucunubá.....	17
Ilustración 2. Mapa del municipio de Cucunubá.....	18
Ilustración 3. Símbolo municipal de Cucunubá	18
Ilustración 4. Comparación año 2020 -2021 en el sector hotelero en Colombia	20
Ilustración 5. Propuesta de valor turista explorador.....	24
Ilustración 6. Propuesta de valor turista dink	24
Ilustración 7. Propuesta de valor turista familiar	25
Ilustración 8. Página de instagram Cubateam	27
Ilustración 9. Página web de Cubateam	28
Ilustración 10. Pasadía plan la niña bonita	31
Ilustración 11. Pasadía plan los micos.....	32
Ilustración 12. Pasadía plan los cuatro elementos.....	32
Ilustración 13. Pasadía plan agro.....	33
Ilustración 14. Paquetes de las pasadías.....	33
Ilustración 15. Proceso de plan de estudio	35
Ilustración 16. Proceso de diseño	36
Ilustración 17. Proceso de pagos	36
Ilustración 18. Proceso de reclutamiento	37
Ilustración 19. Proceso de supervisión	37
Ilustración 20. Proceso de comercialización y facturación	38
Ilustración 21. Proceso de elaboración y desarrollo.....	38
Ilustración 22. Proceso de convenios	39
Ilustración 23. Descripción de espacios físicos.....	41
Ilustración 24. Costos fijos.....	41
Ilustración 25. Costos variables.....	42
Ilustración 26. Mapa de actores.....	46
Ilustración 27. Estructura organizacional Cubateam.....	47
Ilustración 28. Egresos Cubateam	59
Ilustración 29. Balance general	62
Ilustración 30. Estado de resultados	63
Ilustración 31. Diagrama de Gantt Cubateam	64
Ilustración 32. Arcoíris turístico.....	66
Ilustración 33. Empleo en Cucunubá	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proyectos de investigación.....	16
Tabla 2. Análisis de tres tipos de cliente objetivo.....	21
Tabla 3. Agencias comercializadoras de Cucunubá.....	23
Tabla 4. Precios de planes y pasadías	26
Tabla 5. Presupuesto del marketing mix	29
Tabla 6. Proyección de ventas y política de cartera.....	30
Tabla 7. Agrupación de tareas en procesos internos y externos	34

Tabla 8. Necesidades y requerimientos Cubateam	39
Tabla 9. Análisis de las inversiones	42
Tabla 10. Matriz DOFA	44
Tabla 11. Constitución de empresa Cubateam.....	48
Tabla 12. Aspectos legales.....	49
Tabla 13. Nomina por periodos de tiempo.....	52
Tabla 14. Gastos de servicios públicos	52
Tabla 15. Manual de funciones	52
Tabla 16. Fuentes de financiación.....	59
Tabla 18. Capital de trabajo	60
Tabla 19. Análisis financiero	61
Tabla 22. Impactos económicos, sociales, ambientales y regionales.....	68

Resumen ejecutivo

Cucunubá es un municipio ubicado a 88 km al norte de Bogotá, también conocido como la “Niña bonita del valle de Ubaté”, El municipio es un pueblo colonial arquitectónico el cual, cuenta con potencial turístico para desarrollar actividades de carácter natural y cultural.

Por ende, el propósito del proyecto es impulsar el municipio de Cucunubá por medio de, una agencia operadora de turismo que brinde pasadías y paquetes turísticos, con el fin de realizar turismo alternativo y de bienestar, generando alianzas con los campesinos y artesanos; y a su vez determinar la viabilidad económica y el impacto social que genere la agencia turística Cubateam.

En este sentido, para el avance del presente documento se van abarcar diferentes contenidos como, el estudio de mercado donde a partir de un mapa de empatía se identifica el tipo de cliente al cual Cubateam se va a enfocar para la venta de sus productos y servicios; además, con la ayuda de un buyer persona y un estudio de mercado incorporar las estrategias del marketing mix adecuadas al consumidor objetivo.

De igual manera, se definen los aspectos internos y externos de la organización, mediante diferentes herramientas como el DOFA, el cual podemos estructurar posibles acciones y escenarios basados en los objetivos planteados en la investigación de mercado, a la vez concretar la estructura organizacional de la agencia.

Para ejecutar el plan de negocios, es necesario hacer una evaluación del presupuesto para el marketing mix, la inversión inicial para la compra de infraestructura y para el desarrollo de los paquetes, de igual manera hacer una proyección de venta de 3 años con un incremento del 20% anual, evaluando los costos fijos aproximados para llevar adelante el emprendimiento, cabe recalcar que cada cuenta tiene un aumento de porcentual determinado en el 2021 y los costos

variables tantean la comisión de cada proyecto turístico realizado por estudiantes amigos del turismo del Colegio Divino Salvador.

Por otra parte, llevar a cabo un análisis por medio del estado de resultados y el balance general para estimar los efectos favorables que generaría este emprendimiento.

Introducción

El turismo en Colombia es un sector el cual, permite el desarrollo sostenible y la generación de empleo; por tal motivo se propone un emprendimiento turístico enfocado en la creación de una agencia operadora de turismo llamada Cubateam, ubicado en Cucunubá, convirtiéndose en una empresa pionera especializada en guianza turística; Sin embargo, Alcaldía Municipal de Cucunubá (2016), concluyó en el acuerdo N.º 002 del Plan de Desarrollo Municipal de Cucunubá - PDM 2016-2019, que el 70% de su economía es la minería de carbón, una actividad tradicional con más de 20 años de experiencia, y el 30% corresponde al sector agrícola, ganadero, comercial y turístico.

Por lo anterior, se pretende resolver la necesidad de una nueva actividad económica sostenible, teniendo en cuenta que durante años la minería ha generado problemas con los recursos naturales y es una actividad a la que le resta poca vida de producción, además es notoria la falta de apoyo del gobierno local relacionado con el turismo. Por ende, para la realización de este emprendimiento se requiere el trabajo conjunto con los artesanos y campesinos para poder resaltar la tradición y esencia del municipio así mismo, buscar alternativas laborales a la comunidad local y contar con la participación de un Colegio Amigos del Turismo (CAT) para la implementación de diversos proyectos innovadores por parte de los Cucunubenses.

El desafío de Cubateam es fomentar un resultado beneficioso al entorno y la aceptación a la tradición de la niña bonita del valle de Ubaté entretanto, ofrecer experiencias recurriendo a paquetes y pasadías que conecte a los turistas con los locales destacando la costumbre cultural - artesanal y la riqueza natural del destino y de municipios aledaños.

1. MERCADO

1.1 Investigación de mercados

1.1.1 Definición de objetivos

1.1.1.1 Objetivo general

Promover los atractivos naturales y culturales del municipio de Cucunubá, mediante la creación de una empresa operadora de turismo, que a mediano plazo busca recibir un estimado de 500 turistas.

1.1.1.2 Objetivos específicos

Aspecto económico:

1. Diseñar paquetes turísticos a través de controles de aceptación a la medida de nuestro segmento de mercado.
2. Establecer las diferentes fuentes de financiación para postular el emprendimiento.

Aspecto Social:

1. Capacitar a los artesanos a participar activamente en las diferentes actividades turísticas que buscan dar mayor valor a la tradición cultural de Cucunubá.
2. Generar empleo a la comunidad local mediante las instalaciones de Cubateam.
3. Vincular cuatro proyectos turísticos aportados por la comunidad local, y estudiantes del colegio amigos del turismo, analizando las propuestas sobresalientes de cada semestre, que permitan la ampliación de la oferta turística del destino.

Aspectos Tecnológicos:

1. Utilizar plataformas de comercialización para la divulgación de los planes ofrecidos y aspectos importantes del municipio.

2. Implementar herramientas tecnológicas para el óptimo desarrollo de las actividades turísticas.

Aspecto Ambiental:

1. Emplear controles periódicos en los atractivos para verificar su estado.
2. Identificar la capacidad de un atractivo turístico conforme al art. 3 de la ley 2068/2020.

Aspecto Legal:

1. Identificar los requisitos necesarios para efectuar una empresa según la cámara de Comercio en Ubaté y las normativas de Colombia, para la conformación de nuevas empresas de emprendimiento.
2. Contar con el registro nacional de turismo y sus normativas.
3. Cumplir con la ley general de turismo (ley 300/96) y sus modificaciones.

1.1.2 Justificación

1.1.2.1 Justificación Económica

En el 2019 se evidenció en Colombia el fortalecimiento de la hotelería y el turismo, donde se “reportó el crecimiento positivo para la ocupación hotelera que alcanzo el 57,8%, un incremento nominal del 3,7% para las agencias de viajes y con pasajeros movilizados residentes y no residentes con 41,2 millones de personas” (Mincit, 2020, párr.1). Por tanto, se tenía previsto para el 2020 consolidar la prestación de servicios turísticos sostenibles, además de apoyar en proyectos de infraestructura promoción y competitividad; sin embargo, a principios de 2020 estallo una emergencia sanitaria que freno la economía como consecuencia, “se cerraron todas las fronteras, aparte de suspender el ingreso de extranjeros al territorio nacional, por lo tanto, estas decisiones generaron pérdidas equivalentes a los 20,1 billones de pesos” (Camacho A y Vanegas O, 2020, párr. 6); por esta razón, el país tiene el reto de reactivación del sector entonces,

para inicios del 2021 el turismo interno ha generado una repercusión favorable al aumento de actividades ecoturísticas; según Castro (2021), “los turistas se están enfocando en nuevas tendencias como: Slow Tourism, turismo local, turismo de naturaleza, seguridad y confianza, turismo nómada” (p.1).

Por consiguiente, el presente proyecto busca implementar una nueva actividad económica sostenible en el municipio, debido a que, por años la principal actividad económica es la minería, lo que ha generado agotamiento de los recursos naturales, además a esta actividad le quedan pocos años de producción. Esto propiciaría beneficios a la comunidad, abriendo la posibilidad de nuevas oportunidades laborales además de contribuir con el posicionamiento de Cucunubá como un destino turístico.

1.1.2.1 Justificación ambiental

El alcalde de Cucunubá expresa su interés en la sostenibilidad ambiental por el municipio, donde:

Su principal atención es promover de manera eficiente el ahorro de agua y la conservación y protección a los procesos de biodiversidad y eco sistémicos de la vereda Juaitoque, además con el programa ambiente sano para Cucunubá poder proteger las áreas de reserva y generar educación ambiental. (El Plan de Desarrollo de Cucunubá 2020 – 2023, 2020, p. 263).

Con base a lo anterior, Cubateam pretende ayudar con la reactivación del destino, fortaleciendo el potencial turístico natural y cultural.

En la niña bonita del valle de Ubaté, es evidente el mal estado de conservación de los espacios naturales por tanto, se busca generar conciencia en la comunidad local, lo que nos permita realizar mantenimiento a estos atractivos naturales, creando así, un espacio

agradable a los visitantes, además de brindar aire puro, tranquilidad, y paz y en un entorno completamente natural.

1.1.2.3 Justificación Social

Cubateam desea trabajar de la mano con la comunidad local, involucrar en cada proceso turístico a los campesinos y artesanos del municipio, de tal forma, que ellos se vean beneficiados más allá de lo económico, es decir que generen un crecimiento a nivel personal, donde puedan compartir sus saberes y también aprender cosas nuevas, cumpliendo a cabalidad con el subprograma de turismo del Plan de Desarrollo (PD), 2020 – 2023 implementado por la Alcaldía Municipal de Cucunubá (2020) el cual, “busca promocionar el emprendimiento, el desarrollo local, la capacitación y formación laboral a través del turismo una actividad económica generadora de bienestar para el municipio” (p. 272).

Simultáneamente, siendo congruentes con el objetivo estratégico cultural del plan desarrollo del municipio establecido por la Alcaldía Municipal de Cucunubá (2020), en el acuerdo N. ° 005 Plan de Desarrollo donde señala que se “brinden espacios para la recuperación de la memoria histórica del municipio, la construcción de la identidad Cucunubense.” (p. 20).

Además, el Plan de Desarrollo turístico de Cundinamarca (2012) resalta que:

La población de Cucunubá posee un gran potencial ya que la población es limpia, colonial, bien mantenida y tiene un atractivo que está moviendo turistas que solo vienen al hotel pasan la noche y se van, sin disfrutar del resto de escenarios y actividades que está en capacidad de ofrecer” (p. 407).

1.1.3 Antecedentes

1.1.3.1 Antecedentes Históricos:

En el departamento de Cundinamarca, a 106 km al norte de Bogotá, se encuentra ubicado el municipio de Cucunubá que en lengua chibcha quiere decir, “semejanza de cara”; “el dos de agosto del año 1600 fue fundada por el oidor Luis Enríquez en 76 días por un valor de 152 pesos oro”. (Castillo, 2014. p. 23) hoy en día, es conocida como la niña bonita del valle de Ubaté.

El municipio ha implantado varios escenarios para impulsar el turismo. Según la Alcaldía Municipal de Cucunubá (2016), en el acuerdo N.º 002 del Plan de Desarrollo Municipal 2016 – 2019 “Establece un programa de desarrollo económico para el municipio, donde se enfoca en promover la actividad turística a través de, rutas turísticas, programas de marketing del municipio, además de promocionar y mejorar el punto de información turística.” (pp. 222 -223).

Sin embargo, para el 2020 -2023 el alcalde actual Benito Martínez, propone las mismas estrategias turísticas instauradas por el gobierno municipal anterior, lo que genera desinterés por parte de, la alcaldía municipal al crear nuevos proyectos que beneficien a la comunidad local frente al desarrollo de emprendimientos turísticos.

Se observa además que el municipio quiere replantear su vocación productiva y dirigirla hacia los servicios turísticos, pero con base al Esquema de Ordenamiento Territorial del 2000 no posee un Plan de Turismo que le permita reglamentar dichas actividades como es el ecoturismo, el agroturismo y demás actividades conexas para que nos le conviertan en problema ambiental a futuro. (CAR, 2019, p.261).

Por otra parte, profesionales en turismo y economía se han interesado en desarrollar recorridos el municipio y la provincia, asimismo, ver el turismo rural como generación de empleo, por ende, en la siguiente tabla se explica el objetivo de cada proyecto investigativo.

Tabla 1. *Proyectos de investigación*

Proyectos de investigación enfocados al turismo en Cucunubá			
Titulo	Autor/es	Año de publicación	Conclusión
El turismo rural como mecanismo de generación de empleo en el municipio de Cucunubá	Lady González Rodríguez	2016	El sector turismo en Cucunubá representa el 1% de la economía, por lo tanto, la inexistencia de un producto turístico consolidado, más la falta de información e informalidad empresarial, se logró concluir, que para el mejoramiento de la situación turística en el municipio se establecieron diferentes estrategias como: Realizar un diagnóstico de los actores que componen la actividad turística; Observar el comportamiento de los turistas; Adecuación de la infraestructura etc.
Propuesta de paquete turístico para los municipios de Cucunubá y Sutatausa	Leydi Alviz Angie Monroy Valery Neira	2017	Cucunubá y Sutatausa son municipios que comparten intereses similares en relación a la oferta como el turismo de naturaleza y la industria textil; sin embargo, los prestadores de servicios turísticos no cuentan con el conocimiento para operar adecuadamente una agencia; por otra parte, los turistas visitan los pueblos con el objetivo de buscar experiencias naturales o tener espacios de tranquilidad.
Diseño de rutas turísticas de Ubaté y Gualivá ruta de la leche la sal y la lana	Gobernación de Cundinamarca	2017	Las rutas turísticas en la provincia de Ubaté se encuentran en buen estado, no obstante, hay espacios donde no hay ningún operador responsable, en espacial en los atractivos naturales, por ende, se deben generar estrategias para la conservación de los recursos como: seguridad turística, señalización, planes de sostenibilidad, erradicar la informalidad por medio de, programas certificados en NTS y RNT

Nota. La tabla evidencia las diferentes investigaciones realizadas en el contexto de Cucunubá, frente al turismo en todas sus dimensiones. Fuente. Elaboración propia (2021)

1.1.3.2. Antecedentes del Proyecto

Cucunubá es un destino con potencial turístico, en especial para el desarrollo de turismo de naturaleza por este motivo, en la siguiente figura se observa la cadena de valor desarrollada en la vereda de Juaitoque.

Ilustración 1. Cadena de valor en Cucunubá

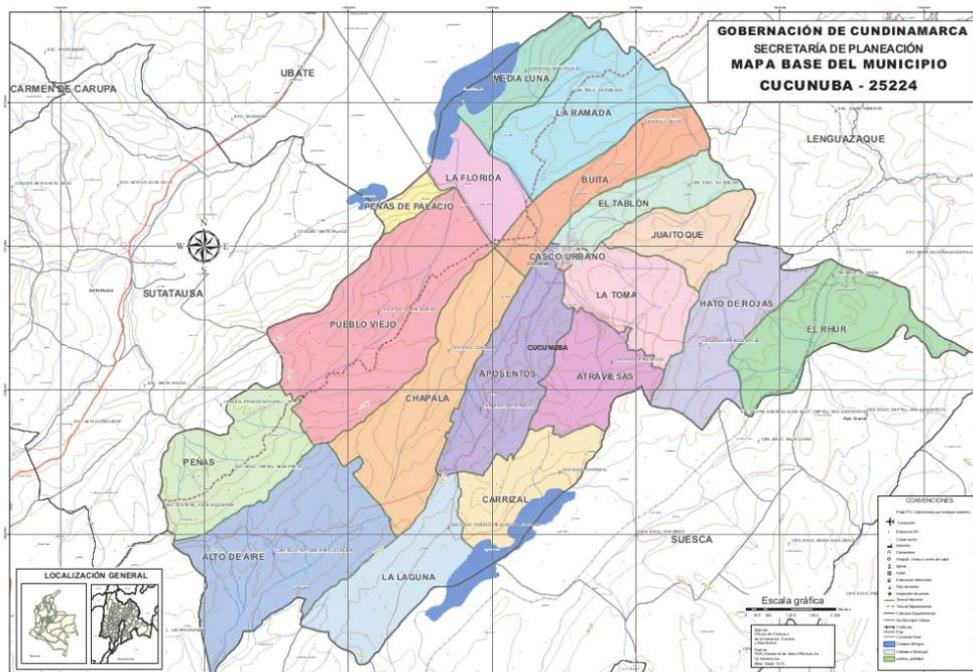


Nota. La figura muestra los prestadores de servicios turísticos internos y externos que operan en Cucunubá de igual forma, es un análisis para identificar las posibles alianzas y la competencia. Fuente. CAR (2019, p.67).

Basado en la anterior imagen, Cubateam es un emprendimiento encaminado al turismo de bienestar, por ello es ideal para desarrollar porque genera empleo a campesinos y artesanos con la finalidad de, promover el turismo y desarrollar paquetes turísticos, en alianza con proveedores internos y externos, además nuestra propuesta de valor es potencializar la riqueza natural y cultural del municipio, en compañía de otros municipios con la objetivo de, incorporar a largo plazo un clúster turístico en la provincia de Ubaté; por otro lado realizar capacitaciones y programas con la alcaldía para incentivar el sector a jóvenes y adultos.

1.1.3.4. Antecedentes de la Localidad

Ilustración 2. Mapa del municipio de Cucunubá



Nota. La figura muestra las 18 veredas que conforma el municipio. Fuente. Esquema de ordenamiento territorial de Cucunubá. (2000, p.18).

Ilustración 3. Símbolo municipal de Cucunubá



Nota. Azul celeste: Es la expresión simbólica de sus lagunas; Negro: Testimonio de las riquezas del subsuelo, especialmente el carbón, igualmente el esfuerzo perenne de todos sus moradores hacia la superación, allí encontramos dieciocho estrellas de color blanco, que denotan las veredas del municipio; Verde: Sintetiza la fertilidad de sus tierras. Fuente. Thomson C & Méndez J (2004).

Reseña histórica

Alcaldía municipal de Cucunubá (2018),

Cucunubá en lengua chibcha quiere decir semejanza de cara, según Acosta Ortegón.

Unos dicen que el cerro al cual está recostado el poblado, uno de los siete que lo circundan, cuyos nombres muiscas adelante se dan, visto de lejos tiene grafica de cara.

Había allí dos poblamientos indígenas, cuyo primer encomendero fue Juan de Montalvo.

El cumplimiento de la Instrucción sobre fundación de nuevos pueblos de indios dada por el Oidor Tomás López el 20 de noviembre de 1559, el 27 de abril de 1577 la Audiencia

comisionó a Rodrigo Téllez de las Peñas como Juez poblador para hacer una población

de los repartimientos de Cucunubá y Bobota por auto que decía: “En los linderos

generales del resguardo de Cucunubá se determinan 7 cerros por los siguientes nombres:

Fumbraguila, Tuguagula, Foquegula. Cucuachonchiquia, GuaguachiquiaTiguavita y

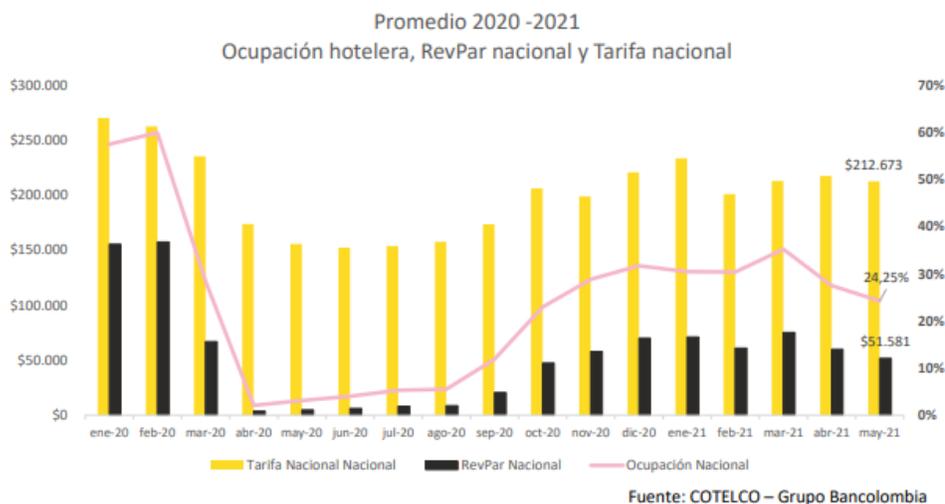
Chiangosguala.

1.1.4 Análisis del Sector

1.1.4.1. Demanda

Actualmente en Colombia el turismo interno ha consolidado la economía desde inicios del 2021, donde la demanda turística está interesada en la evolución digital y la sostenibilidad, por ello destinos como Bogotá, Quindío, Barranquilla, Boyacá, Antioquia entre otros. Están interesados en promover las nuevas tendencias de viaje como, el turismo alternativo, Slow Tourism, sol y playa etc. Y como consecuencia la recuperación hotelera ha mejorado considerablemente en materia de ocupación hotelera, correspondientes del año 2020 al 2021, como lo demuestra figura 4.

Ilustración 4. Comparación año 2020 -2021 en el sector hotelero en Colombia



Nota. La figura muestra las cifras de cambio de tarifa y Revpar (Ingresos por habitación) que se presentaron entre el año 2020 y 2021. Fuente. Castro S (2021, p.2).

Correspondiente a la ilustración 4, se evidencia una pequeña recuperación del sector hotelero, sin embargo; en marzo 2021 la ocupación nacional se ubicó en un 35% la mejor desde que inicio la pandemia, pero en los meses de abril y mayo por el paro nacional se presentó una disminución del 24.25%; por otra desde el 2020 la tarifa hotelera se ha mantenido desde los 150.000 a 270.000 y en el 2021 en mayo se mantuvo por lo 212.637 una tarifa alta considerando las condiciones políticas y sanitarias. (Castro, 2021, p.3).

1.1.5 Análisis del mercado

1.1.5.1 Mercado Objeto

Teniendo en cuenta que la demanda está enfocada en realizar actividades de turismo alternativo y bienestar, por ello Cubateam para segmentar su mercado objetivo realiza tres análisis de tipos de cliente utilizando un mapa de empatía y un buyer persona, como se puede evidenciar en la siguiente tabla.

Tabla 2. Análisis de tres tipos de cliente objetivo

Cliente	Debilidades, esfuerzos (Necesidades)	Fortalezas, resultados (Expectativas)
<p>Turista Explorador</p> <p>Realiza viajes solo, y prefiere interactuar con la comunidad local.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Edad: 23 - 36+ años 2. Sexo: No interfiere 3. Estado civil: Soltero 4. Ingresos: +2 Smlmv 5. Estrato: Medio - Alto 6. Trabaja: Si 	<p>Este tipo de turista se preocupa demasiado por llegar a un destino que no cumpla con sus expectativas sostenibles, además se le suma la importancia que tiene para él la autenticidad del territorio visitado.</p>	<p>Lo más importante para este segmento de cliente es cuidar y conservar el medio ambiente, sin dejar de lado la interacción con la comunidad local para conocer de primera mano las diferentes tradiciones del territorio.</p>
<p>Turista Familiar</p> <p>Disfrutan de los viajes en familia, donde prima la seguridad y diversión de los niños.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Edad: +25 2. Sexo: F - M 3. Estado civil: Casados 4. Ingresos: +2 Smlmv 5. Estrato: Medio- alto 6. Trabaja: Si 	<p>A este segmento de cliente le angustia la seguridad y la comodidad para los niños y los adultos mayores, adicionalmente les preocupa que las actividades para los niños sean limitadas.</p>	<p>Buscan tiempo de calidad en familia, satisfacer la diversión de los niños, y en general el disfrute general del destino para todos los miembros del núcleo familiar.</p>
<p>Turista Dink</p> <p>Su diversión es en pareja, dentro de sus planes no está el tener hijos, prefieren cuidar su salud y su alimentación; además de conocer nuevos destinos para gastar.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Edad: +25 2. Sexo: F- M 3. Estado civil: Pareja 4. Ingresos: +3 Smlmv 5. Estrato: Alto 6. Trabajo: Los dos trabajan 	<p>Su principal preocupación es encontrarse con un destino bastante discreto o que brinde espacios y actividades solo para niños. Además, le angustia el no poder compartir tiempo de calidad con su pareja.</p>	<p>Este segmento de cliente busca compartir tiempo con su pareja, fortaleciendo la relación, además de cuidar su alimentación, imagen y salud.</p>

Nota. Los datos son tomados de acuerdo a las necesidades y expectativas de cada consumidor, de igual manera el perfil demográfico está basado en probabilidades. Fuente: Elaboración propia (2021).

1.1.5.2 Justificación del mercado objetivo

Con base a la tabla 2. El análisis de tres tipos de cliente objetivo, se determinó que el turista explorador es el segmento de cliente escogido para el desarrollo del plan de negocios.

El turista explorador es seleccionado porque con la realización de un buyer persona se deduce que disfruta interactuar con los locales, conservar el territorio, tradiciones y generar experiencias, lo cual cumple con la propuesta de valor que Cubateam desea ofrecer al turista, además, de ofrecer una ventaja competitiva puesto que ofrece experiencias enriquecedoras cumpliendo con los estándares de seguridad y calidad y ser precursor en el turismo en el destino.

1.1.5.2.1 Panorama del mercado

1.1.6 Análisis de la competencia

Cucunubá presenta una variedad de atractivos naturales y culturales, además de contar con prestadores de servicios turísticos (hoteles, restaurantes, agencias de viajes) ideales para el desarrollo de un producto turístico; sin embargo, la ausencia de la alcaldía municipal en materia de programas de formación y fortalecimiento en turismo ha generado una inexistencia en el modelo de operación tipo clúster.

Por otro lado, para el desarrollo de actividades turísticas dentro de Cucunubá actúan diferentes agencias comercializadoras cómo, se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 3. *Agencias comercializadoras de Cucunubá*

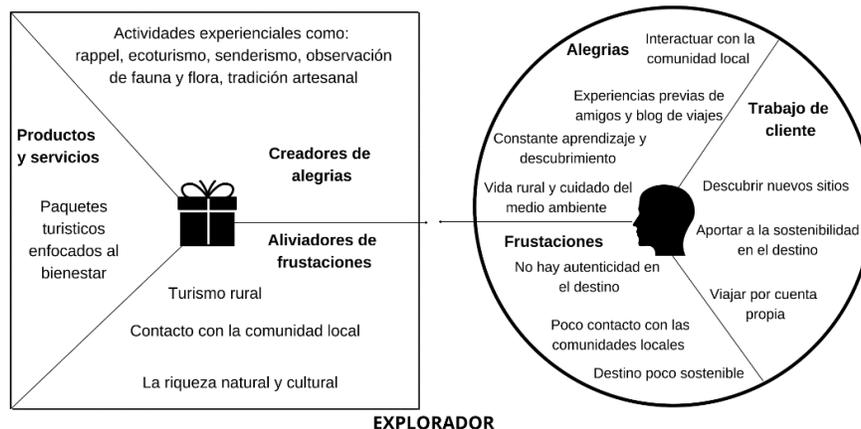
Agencias comercializadoras			
Nombre	Tipo de agencia	Ubicación	Experiencias
Ziguazinsa	Agencia de viajes	Cra 5 N° 11-22 Juan José Neira Ubaté	1. Avistamiento de aves en la laguna de Cucunubá 2. Turismo deportivo 3. Turismo histórico
Colombia oculta	Agencia operadora de turismo	Carrera 29 No. 74-19, Bogotá.	1. Senderismo y trekking 2. Cuchillas de Cucunubá
Ecoglobal expeditions	Agencia operadora de turismo	Cr 5 # 45 - 30 Int 4-502, Bogotá	1. Caminatas
Caminantes del retorno	Agencia operadora de turismo	CR 16 NO. 39 a 07, Bogotá	1. Senderismo
Alter tour SAS	Agencia de viajes y operadora	CALLE 6 # 4-64, Cucunubá	1. Rappel 2. Caminatas ecológicas 3. Rutas históricas 4. Camping 5. Ciclo paseos de Aventura

Nota. La tabla demuestra las agencias que comercializan dentro del municipio de Cucunubá; datos recolectados de la CAR. (2019). Estrategia de desarrollo de turismo de naturaleza para el distrito de manejo integrado Juaitoque. Fuente. Elaboración propia (2021).

1.1.6.1 Fórmula de competitividad

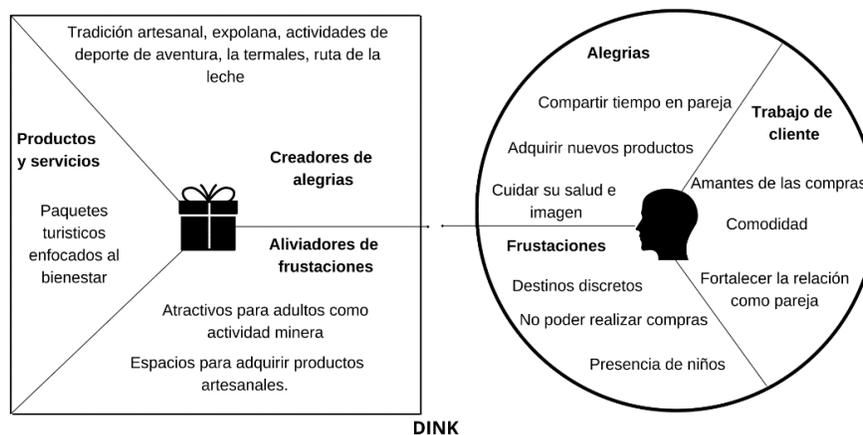
Cubateam ofrece paquetes turísticos enfocados al bienestar, lo que ayuda a nuestros tres tipos de clientes, los cuales quieren desarrollar diferentes actividades ocio y entretenimiento para reducir el estrés generado en la ciudad, y aumentar el aprendizaje además de, invertir tiempo en familia; cabe señalar que la empresa tiene una ventaja competitiva puesto que ofrece experiencias enriquecedoras al mostrar la tradición de Cucunubá y de municipios aledaños, cumpliendo con los estándares de seguridad y calidad, aparte de ser precursor del turismo en el destino.

Ilustración 5. Propuesta de valor turista explorador



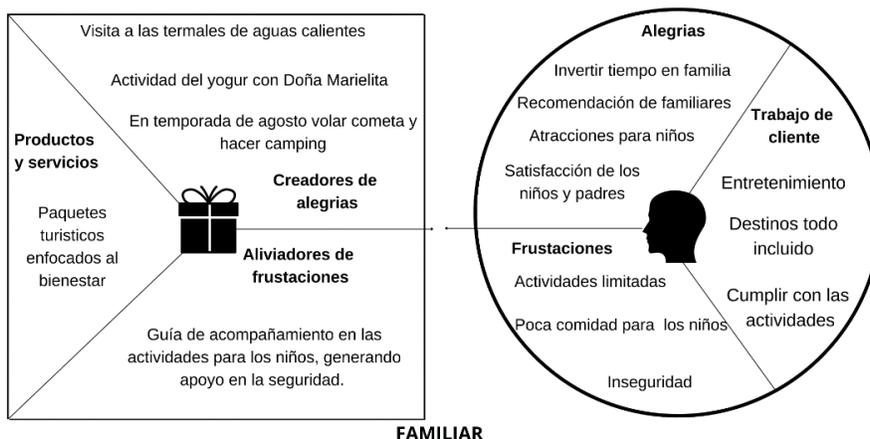
Nota. La propuesta de valor del turista explorador se realiza, con base en el buyer persona donde se identificaron las necesidades, motivaciones y aficiones, además de hacer un análisis de las actividades que puede realizar el tipo de cliente. Fuente. Elaboración propia (2021).

Ilustración 6. Propuesta de valor turista dink



Nota. El lienzo propuesta de valor del turista dink se emplea usando la herramienta mapa de empatía, donde el propósito es investigar el entorno del cliente e interpretar los factores internos tales como: comportamientos, expectativas y preocupaciones. Fuente. Elaboración propia (2021).

Ilustración 7. Propuesta de valor turista familiar



Nota. Para el desarrollo de este modelo se utilizaron diferentes herramientas como: el mapa de actores para los creadores de alegrías y el mapa de empatía para identificar las frustraciones y el trabajo de cliente. Fuente Elaboración propia (2021).

1.2 Estrategias de mercado

1.2.1 Concepto de producto o servicio

La agencia operadora Cubateam, con el objetivo de incentivar e impulsar el turismo alternativo en el municipio de Cucunubá ofrece paquetes turísticos enfocados al bienestar, donde al mercado objetivo se van a realizar actividades de ocio y entretenimiento adecuado a sus necesidades, una vez identificado el mapa de actores; por consiguiente, para el turista explorador se ofrecen actividades que generen acercamiento con la comunidad local como: ecoturismo, rappel, observación de flora y fauna, senderismo y la tradición artesanal, de tal forma que esté en contacto con la riqueza natural, cultural y realice turismo rural; de igual forma para el turista familiar se buscan actividades que ofrezcan satisfacción tanto de los niños como de los padres, por ello, se ofrece visitar a las termales, la fabricación del yogurt, hacer camping y crear cometas en época de agosto. También para el turista dink, creando un paquete de bienestar donde se fortalezca la relación como pareja se dediquen a actividades enfocadas a la tradición artesanal como expolana, el festival de música andina, actividades de deporte de aventura, las termales y la

ruta de la leche además de permitirles espacio para que puedan comprar artesanías elaboradas en lana virgen.

1.2.2 Estrategias de distribución

Cubateam dispone de:

1. Una oficina ubicada en el casco urbano, donde sería el principal punto de encuentro de los turistas para realizar el check in.
2. La página oficial y con redes sociales como Instagram y Facebook.

De esta manera, llegar al cliente desde el primer instante, para luego brindar un acompañamiento al turista, mientras disfruta de los planes que ofrece la agencia. Además, a mediano plazo se busca la apertura de una oficina en la ciudad de Bogotá para tener un contacto más directo y presencial con el cliente.

1.2.3 Estrategias de precio

Al ser una de las empresas pioneras en ofrecer Cucunubá como destino turístico, la competencia no es muy fuerte, por ello, se ofrecen planes y pasadías a muy cómodo y accesible precio buscando la mejor comodidad y satisfacción del cliente.

Tabla 4. Precios de planes y pasadías

Planes y pasadías	
Servicios	Precios
La niña bonita	\$ 110.000
Los micos	\$180.000
Los 4 elementos	\$ 80.000
Plan agro	\$105.000
La niña bonita + los micos	\$ 290.000
Los 4 elementos + plan agro	\$185.000

Nota. Los precios se establecieron por medio de, una encuesta de 17 personas donde se les preguntó ¿Cuánto está dispuesto a pagar por las pasadías y paquetes? Fuente. Elaboración propia (2021).

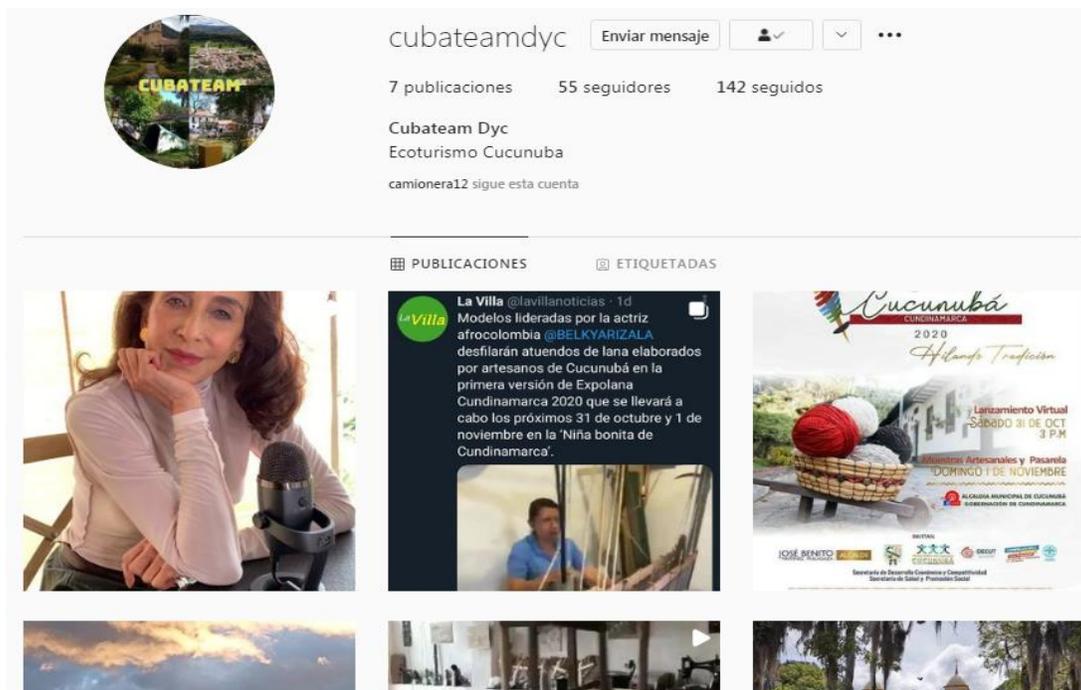
1.2.4 Estrategias de promoción

1. Realizar alianzas con otros municipios de la región para ofrecer las ofertas turísticas a los ciudadanos a precios accesibles.
2. Realizar asesorías personalizadas por medio de, la página web oficial o de manera presencial.
3. Ofrecer tarjetas de fidelización a los clientes frecuentes.
4. Otorgar descuentos a planes para grupos.

1.2.5 Estrategias de comunicación

Cubateam cuenta con redes sociales como Instagram y Facebook, de igual manera con correo electrónico que permiten la divulgación de los planes ofrecidos por la agencia operadora.

Ilustración 8. Página de instagram Cubateam



Nota. La red social brinda información a los seguidores sobre los eventos principales del municipio como, expolana, además de dar a conocer las pasadías y promociones. Fuente. Cubateam.

Ilustración 9. Página web de Cubateam



Nota. La página web muestra los servicios, precios y aspectos fundamentales de Cubateam, además de las actividades a realizar en la agencia operadora. Fuente. Cubateam (2021).

1.2.5 Estrategias de servicio

1. Realizar encuestas de satisfacción después de las actividades.
2. Generar un índice de aceptación y venta de los paquetes.
3. Recibir nuevas sugerencias por parte de los clientes y proveedores para mejorar el servicio.
4. El personal de Cubateam siempre este a disposición del cliente en los canales digitales.

1.2.6 Presupuesto de Marketing Mix

Tabla 5. *Presupuesto del marketing mix*

Presupuesto		
Actividades	Asignación de recursos	Comentario
Infraestructura de la agencia	\$ 187.837.195	Compra de la oficina, además de muebles y enseres.
Diseñar paquetes turísticos	\$2.000.000	Para el diseño de paquetes se necesita un profesional en turismo en donde se establezca diferentes servicios para la actividad turística
Resaltar el trabajo diario de los artesanos a través de campañas y medios digitales	\$500.000	Se hizo la cotización con una persona que tiene especialización en marketing digital.
Promoción y publicidad	\$1.500.000	Disponer de medios digitales para impulsar el turismo en Cucunubá
Fomentar talleres con los artesanos y campesinos, logrando así mejorar la calidad de los servicios y productos a ofrecer, manejando un control en conjunto con los proveedores.	\$4.000.000	Para la realización de los talleres primero se debe hacer un ciclo PDSA, es un modelo bastante costoso ya que busca prepararse para enfrentar problemas antes de que éstos aparezcan, por lo que, se planea, hacer, estudiar y actúa sobre la calidad de los servicios prestados.
Realizar encuestas de satisfacción a los turistas	\$250.000	Al iniciar la prestación de servicios turísticos, se implementarán encuestas de satisfacción para evaluar la calidad, por lo que se requiere impresiones de las encuestas o adquirir un programa digital que nos permita realizar las evaluaciones.
Total	\$ 196.087.195	

Nota. Las actividades de clasificaron conforme a los 4 pilares del marketing mix (Producto, precio, plaza y promoción). Fuente. Elaboración propia (2021).

1.2.7 Estrategias de Aprovisionamiento

Cubateam busca apoyar, promover y ejecutar proyectos innovadores de estudiantes del Colegio Divino Salvador que está en el programa de Colegios Amigos del Turismo (CAT), con el fin de crear nuevas actividades turísticas en el destino, y de esta forma ampliar la cantidad de

servicios que ofrece la empresa; igualmente para los alumnos que sean elegidos van a tener algunos de estos beneficios:

1. El reconocimiento por desarrollar la actividad turística.
2. Una oportunidad para trabajar con Cubateam.
3. Una comisión de venta por la actividad que desarrollo.
4. Brindar acompañamiento en el proyecto de grado.

1.3 Proyección de ventas

1.3.1 Proyección de ventas y política de cartera

Tabla 6. *Proyección de ventas y política de cartera*

PROYECCION DE VENTAS A TRES AÑOS			
Meses	Presupuesto venta mensual año 1	Presupuesto venta mensual año 2	Presupuesto venta mensual año 3
Enero	\$ 172.500.000	\$ 207.000.000	\$ 248.400.000
Febrero	\$ 25.000.000	\$ 30.000.000	\$ 36.000.000
Marzo	\$ 170.250.000	\$ 204.300.000	\$ 245.160.000
Abril	\$ 180.300.000	\$ 216.360.000	\$ 259.632.000
Mayo	\$ 50.000.000	\$ 60.000.000	\$ 72.000.000
Junio	\$ 60.000.000	\$ 72.000.000	\$ 86.400.000
Julio	\$ 140.000.000	\$ 168.000.000	\$ 201.600.000
Agosto	\$ 60.000.000	\$ 72.000.000	\$ 86.400.000
Septiembre	\$ 80.000.000	\$ 96.000.000	\$ 115.200.000
Octubre	\$ 180.400.000	\$ 216.480.000	\$ 259.776.000
Noviembre	\$ 172.600.000	\$ 207.120.000	\$ 248.544.000
Diciembre	\$ 180.200.000	\$ 216.240.000	\$ 259.488.000
TOTAL	\$ 1.298.750.000	\$ 1.558.500.000	\$ 1.870.200.000

Nota. Con base a la época de viaje en Cucunubá se define el color amarillo como temporada alta y el color azul como temporada baja, además se establece el presupuesto mensual por las ventas de los paquetes y pasadías, por lo tanto se espera para el 1 año unas ventas de 1.298.750.000 y con un crecimiento constantes del 20% para los años posteriores. Elaboración propia (2021).

2. OPERACIÓN

2.1 Operación

2.1.1 Ficha técnica de los productos o servicios

A continuación, se mostrarán los prototipos diseñados la realización de cuatros pasadías y dos paquetes turísticos completos, los cuales están comprendidos de la siguiente manera:

Ilustración 10. *Pasadía plan la niña bonita*



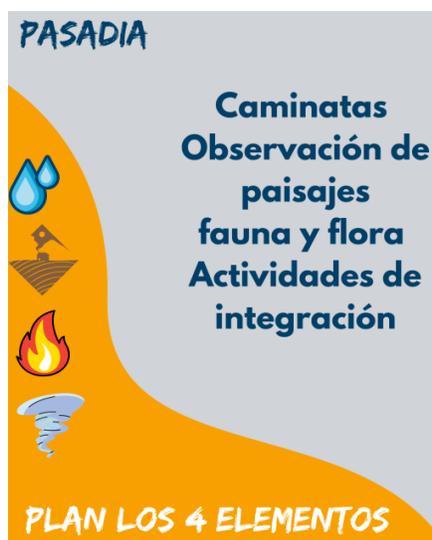
Nota. El plan la niña bonita está basada en un pasadía que permite identificar la riqueza cultural del municipio. Fuente. Elaboración propia (2021).

Ilustración 11. *Pasadía plan los micos*



Nota. Los Micos es un pasadía que permite la interacción con la naturaleza, asimismo realizar deportes de aventura como trekking y escalada en el municipio vecino de Suesca. Fuente. Elaboración propia (2021).

Ilustración 12. *Pasadía plan los cuatro elementos*



Nota. La pasadía brinda un espacio de total contacto con la naturaleza, donde se puede realizar actividades de integración con el paisaje y los recursos naturales, además el pasadía se integra con los 4 elementos de la naturaleza, agua, tierra, aire y fuego. Fuente. Elaboración propia (2021).

Ilustración 13. *Pasadía plan agro*



Nota. La idea fundamental de este plan es darles valor a las actividades realizadas en la cotidianidad de un campesino, apoyar las labores del campo como el ordeño y vivir un día como campesino. Fuente. Elaboración propia (2021).

Ilustración 14. *Paquetes de las pasadías*



Nota. Los paquetes son fusiones de los pasadías, con el objetivo de aumentar la experiencia turística, además de generar reconocimiento cultural y natural a Cucunubá. Fuente. Elaboración propia (2021).

1.1.2 Estado del desarrollo

Los paquetes y pasadías que ofrece Cubateam, serán experiencias con calidad y seguridad, además, de ser personalizados porque se realizan encuestas de satisfacción a los turistas después de las actividades, de igual manera se evalúa el índice de aceptación y de venta de los servicios, con el objetivo de generar una mejora continua en la empresa.

1.1.3 Descripción del proceso

Para el correcto funcionamiento de la agencia operadora se definen ocho procesos, los cuales están agrupados por tareas que se ejecutan dentro y fuera de la organización, asimismo, si lo realiza un tercero, como se observa en la tabla 7.

Tabla 7. *Agrupación de tareas en procesos internos y externos*

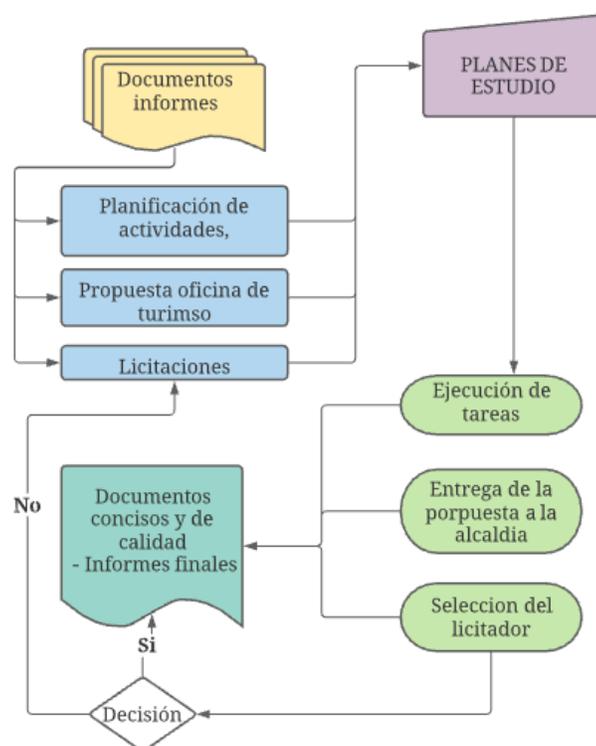
Proceso	Tareas	Interno / Externo	Tercerizado / Propio
Planes de estudio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Licitaciones ✓ Elaboración de planes ✓ Propuesta oficina municipal de turismo 	Interno	Propio
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promoción y publicidad de Cubateam 	Externo	Tercerizado
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de paquetes turísticos ✓ Planificación de eventos 	Interno	Propio
Pagos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveedores ✓ Nomina ✓ Servicios e impuestos 	Interno	Propio
Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Búsqueda y selección de personal cualificado 	Interno	Propio
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calificar trimestralmente el estado de los atractivos ✓ Trabajos de campo 	Interno	Tercerizado
Comercialización y facturación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facturación ✓ Compra de insumos 	Interno	Propio

	✓ Registro de ventas		
Elaboración y desarrollo	✓ Convocatorias CAT ✓ Semilleros	Externo	Propio
Convenios	✓ Alianzas con campesinos y artesanos	Externo	Tercerizado

Nota. Los procesos y las tareas se realizaron con base en la estructura organizacional. Fuente. Elaboración propia (2021).

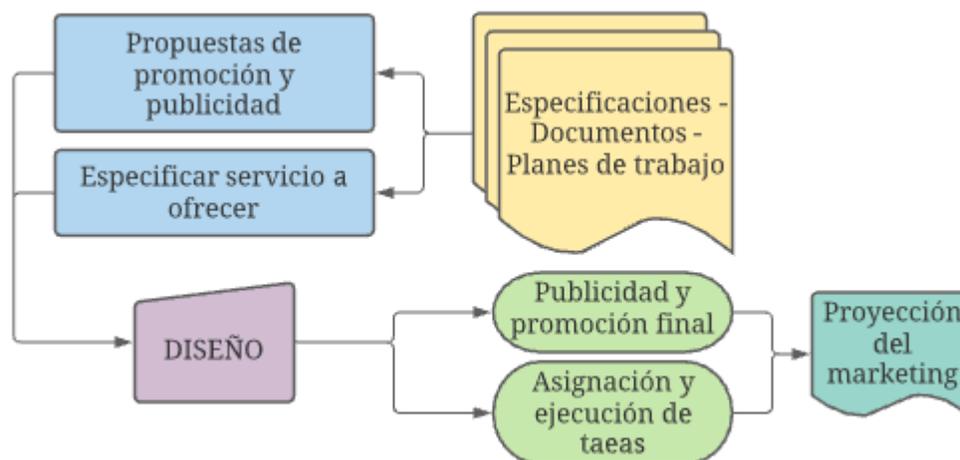
Con base a la tabla 7 se elaboró el mapa de proceso, correspondiente a paso.

Ilustración 15. Proceso de plan de estudio



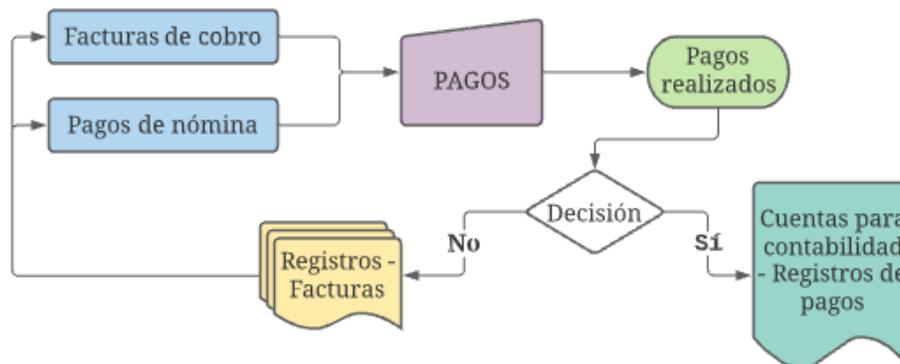
Nota. La figura señala el proceso necesario para entregar una propuesta sobre la oficina de turismo a la alcaldía y de esta manera, obtener una licitación. Fuente. Elaboración propia (2021).

Ilustración 16. Proceso de diseño



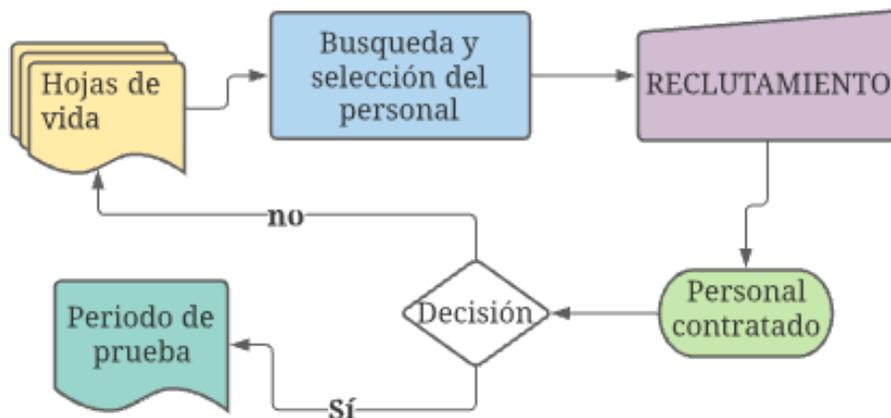
Nota. La figura representa el proceso de dos áreas, el primero es el diseño de paquetes y el segundo es la promoción y publicidad. Fuente. Elaboración propia (2021).

Ilustración 17. Proceso de pagos



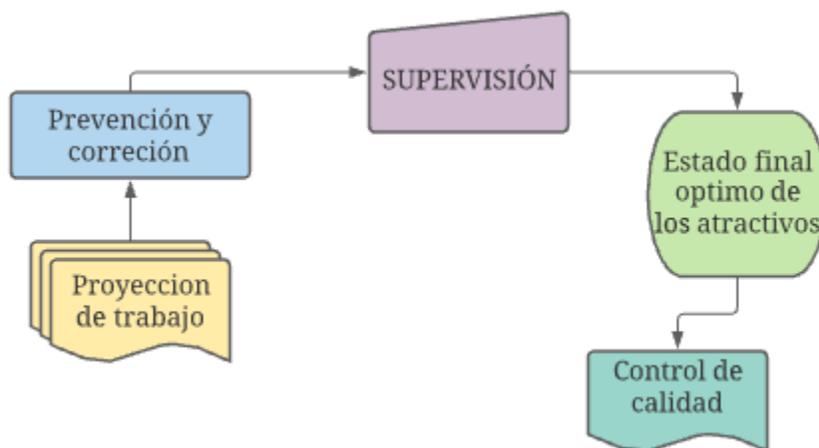
Nota. El proceso de pagos representa lo que debe facturar y registrar Cubateam como: Impuestos, nómina, pago de proveedores etc. Fuente. Elaboración propia (2021).

Ilustración 18. *Proceso de reclutamiento*



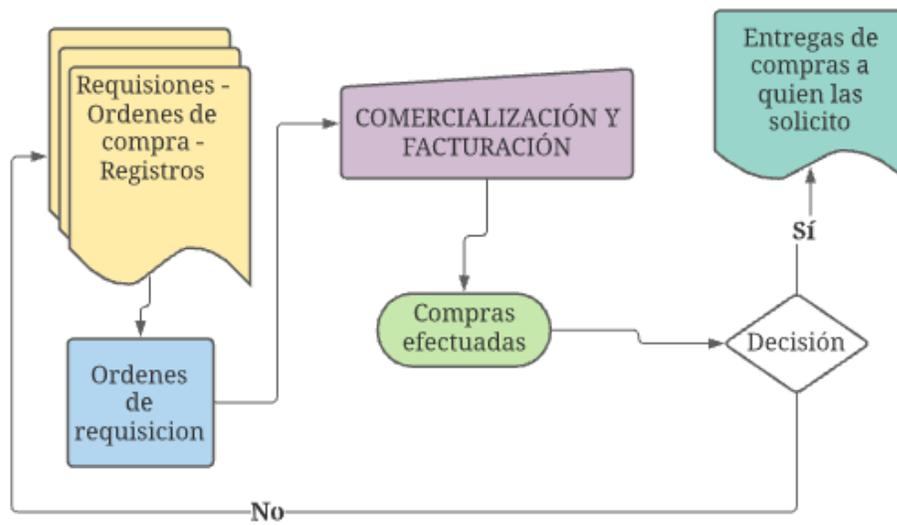
Nota. La figura muestra el sistema que tiene el área de RR. HH de Cubateam para el reclutamiento de nuevos colaboradores. Fuente. Elaboración propia (2021).

Ilustración 19. *Proceso de supervisión*



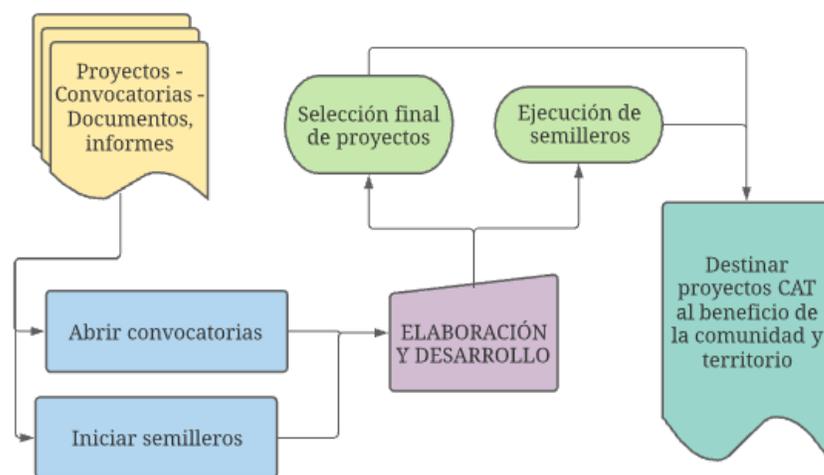
Nota. El proceso evidencia el control de calidad que se debe realizar en cada atractivo turístico del municipio. Fuente. Elaboración propia (2021).

Ilustración 20. *Proceso de comercialización y facturación*



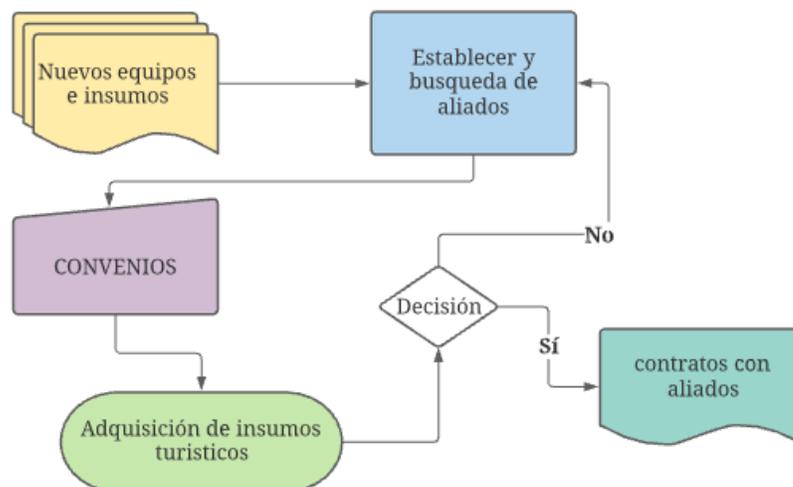
Nota. La figura muestra el sistema para el registro de facturas efectuadas por la compra de insumo y las ventas de los productos turísticos. Fuente. Elaboración propia (2021).

Ilustración 21. *Proceso de elaboración y desarrollo*



Nota. Es el proceso para ejecutar los proyectos finales e investigaciones realizadas por el Colegio Divino Salvador. Fuente. Elaboración propia (2021).

Ilustración 22. Proceso de convenios



Nota. La figura evidencia el proceso para realizar convenios con artesanos, campesinos o prestadores de servicios turísticos. Fuente. Elaboración propia (2021).

1.1.4 Necesidades y requerimientos

Tabla 8. Necesidades y requerimientos Cubateam

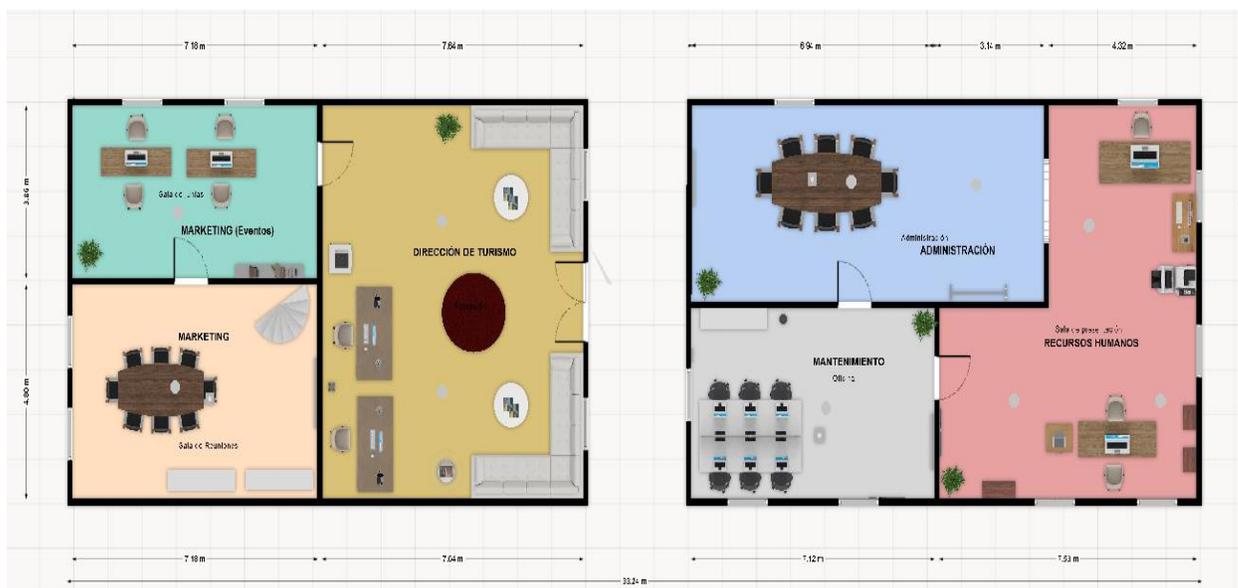
Requerimientos para la dirección de turismo					
	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Valor total
Infraestructura de la agencia	Terreno - oficina	Mt2	12	\$15'653.100	\$ 187.837.195
	Muebles y enseres	Unidad	5	\$500.000	\$2'500.000
Herramientas tecnológicas	Computador	Unidad	6	\$2'000.000	\$12'000.000
	Internet	Unidad	1	\$466.000	\$466.000
	Impresora	Unidad	1	\$767.000	\$511.333
	Proyector	Unidad	1	\$255.667	\$255.667
	Implementos de seguridad turística	Unidad	10	\$476.700	\$4'767.000

Elementos de bioseguridad	Tapabocas	Unidad	100	\$500	\$50.000
	Alcohol	Unidad	19	\$5.000	\$95.000
	Gel anti bacterial	Unidad	10	\$10.000	\$100.000
	Guantes	Unidad	100	\$400	\$40.000
	Trajes anti fluidos	Unidad	10	\$50.000	\$500.000
	Caretas	Unidad	10	\$12.400	\$124.000
	Implementos de aseo (escobas, traperos, jabón, cloro, etc.)	Unidad	10	\$10.000	\$100.000
Transporte	Van de turismo	Unidad	1	\$26'000.000	\$26'000.000

Nota. La tabla indica los equipos que necesita la dirección de turismo para la realización de las actividades turísticas, cabe resaltar que los precios obtenidos son del año 2021. Fuente. Elaboración propia (2021).

2.1.5 Análisis de distribución de planta

Para el desarrollo del plan de negocios se requieren instalaciones físicas para la operación de Cubateam, por ende, se necesitan cinco áreas correspondientes a la estructura organizacional, con base a la figura 23.

Ilustración 23. Descripción de espacios físicos

Nota. La infraestructura se divide en dos plantas, la primera es la parte de atención, creatividad y desarrollo digital y la segunda corresponde a los departamentos administrativos y finanzas. La agencia tiene 6 X 12 mts². Fuente. Elaboración propia (2021).

2.2 Costos de producción

2.2.1. Costos de producción

Ilustración 24. Costos fijos

COSTOS FIJOS			
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 411.840.000	\$ 422.202.144	\$ 432.829.980
Servicios públicos	\$ 4.800.000	\$ 4.925.280	\$ 5.053.830
Capacitación y semilleros	\$ 2.400.000	\$ 2.428.800	\$ 2.457.946
Internet	\$ 2.400.000	\$ 2.448.000	\$ 2.496.960
Publicidad y gastos administrativos	\$ 12.000.000	\$ 12.144.000	\$ 12.289.728
Diseñador de paquetes	\$ 12.000.000	\$ 12.144.000	\$ 12.289.728
TOTAL COSTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 33.600.000	\$ 34.090.080	\$ 34.588.191
Administración	\$ 96.000.000	\$ 98.505.600	\$ 101.076.596
Recursos humanos	\$ 47.040.000	\$ 48.267.744	\$ 49.527.532
Marketing	\$ 72.000.000	\$ 73.879.200	\$ 75.807.447
Dirección de turismo	\$ 115.200.000	\$ 118.206.720	\$ 121.291.915
Mantenimiento	\$ 48.000.000	\$ 49.252.800	\$ 50.538.298
TOTAL COSTOS NÓMINA	\$ 378.240.000	\$ 388.112.064	\$ 398.241.789

Nota. Los costos fijos en servicios públicos y costos cuentas de costos de nómina tienen un aumento del 2%, las capacitaciones y semilleros, publicidad y gastos administrativos tienen un incremento del 1.2% anual y el internet tiene un alza del 2% para los siguientes años consecutivos. Elaboración propia (2021).

Ilustración 25. Costos variables

COSTOS VARIABLES			
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 205.732.500	\$ 245.267.320	\$ 289.705.860
Valor día guías extra	\$ 35.000	\$ 35.914	\$ 36.851
Días guías extra	78	80	83
Número de guías extra	4	4	3
Total costos guías extras	\$ 10.920.000	\$ 11.492.320	\$ 9.175.860
Comisión por ventas	15%	15%	15%
Costos comisión por ventas	\$ 194.812.500	\$ 233.775.000	\$ 280.530.000
Total costos comisión por ventas	\$ 194.812.500	\$ 233.775.000	\$ 280.530.000

Nota. Se establecen la comisión de ventas determinadas en las estrategias de aprovisionamiento de igual manera, se precisa el valor de otros guías turísticos necesarios para los recorridos. Elaboración propia (2021).

2.3. Infraestructura**2.3.1. Infraestructura**

Se requiere de infraestructura, herramientas tecnológicas, elementos de bioseguridad y transporte para el funcionamiento completo de Cubateam, por lo tanto, se solicita:

Tabla 9. Análisis de las inversiones

	Inversión	Valor	Comentarios
Tangibles	Infraestructura de la agencia	\$190'337.195	Compra de la oficina, además de muebles y enseres.
	Herramientas tecnológicas	\$12'767.000	Con una lista de necesidades se evidencia que se deben adquirir equipos de cómputo como: Computadores, sistemas contables, implementos turísticos para el desarrollo de las actividades, etc.
	Elementos de Bioseguridad	\$1'000.000	La dotación de los proveedores y en general de la empresa se necesita adquirir elementos de bioseguridad, tales como trajes anti fluidos, caretas, tapabocas, gel, alcohol, entre otros.
	Transporte (bus)	\$26'000.000	Para transportar a los clientes de un atractivo a otro es necesario contar

			con un medio de transporte.
Intangible	Diseño de paquetes	\$2'500.000	El diseño de paquetes se necesita un profesional en turismo en donde se establezca diferentes servicios para la actividad turística.
	Promoción y publicidad	\$1'500.000	Se hace necesaria la inversión en internet, y una persona cualificada en marketing y publicidad.
	Elaborar la propuesta de la implementación de la oficina municipal de turismo	\$2'500.000	La elaboración de un proyecto demanda tiempo, conocimiento y estudio a profundidad sobre el tema
	Capacitaciones	\$3'000.000	Para las capacitaciones se necesita tener diferentes herramientas en la cual, el personal puede aprender a cómo manejar cada sistema esto con el fin de, minimizar errores además de contratar personas profesionales que impartan la capacitación.
Capital de trabajo	Trabajos de campo (Mantenimiento)	\$6'500.000	Durante el año de trabajo establecido para la ejecución del proyecto se deben realizar 4 salidas a los atractivos para calificar su estado, para esto se requiere mano de obra calificada por lo que se le asignó \$1.000.000 a cada salida. Para la adecuación de los atractivos se necesita mano de obra, además de estar en mínimas condiciones para el desarrollo de actividades turísticas.
	Caja menor	\$1'500.000	Es necesario contar con dinero en efectivo en la oficina de la agencia para imprevistos y lo que se necesite a la mano.
Inversión Total		\$247'604.195	Inversión inicial total.

Nota. La tabla indica la inversión necesaria para adquirir los recursos materiales y humanos para poner en marcha el emprendimiento turístico, además los precios obtenidos son del año 2021. Fuente. Elaboración propia (2021).

2. ORGANIZACIÓN

3.1 Estrategia organizacional

3.1.1 Análisis DOFA

La matriz DOFA es una herramienta que permite identificar los aspectos internos y externos de Cubateam, y a partir de ello estructurar estrategias necesarias para llevar a cabo en el futuro, como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 10. Matriz DOFA

	Factores internos (IFAS)	
	Fortalezas	Debilidades
	(1) Alianzas con campesinos y artesanos	
	(2) Infraestructura de la empresa	(2) Herramientas tecnológicas
	(3) Trabajo conjunto con el CAT Divino Salvador	(3) Realizar una evaluación de los servicios prestados
	(4) Conocimiento en los procesos referentes al turismo y a la planeación de los paquetes a ofrecer con diferentes actividades ecoturísticas	(4) Control interno sobre los atractivos
	(5) Contamos con personal capacitado en redes sociales	(5) Personal para la distribución del producto
Factores externos (EFAS)		
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
(1) Plan de acción municipal	(1-1) Con el plan de acción municipal se pretende aprovechar el potencial turístico del municipio, generar nuevas oportunidades de empleo y establecer alianzas que permitan la prestación de servicios turísticos.	
(2) Recursos para el turismo a través de innova	(2-2) La línea de financiación INNOVA abre convocatorias que nos permite postular el plan de negocio para obtener diferentes financiaciones y con ello construir una edificación para poner en marcha el proyecto	(2-2) Por medio de los recursos obtenidos con INNOVA, adquirir las diferentes tecnologías que permitan el óptimo desarrollo de las actividades.

(3) Colegios amigos del turismo	(3-3) Impulsar los pequeños emprendimientos de los estudiantes, para producir nuevas gestiones en el municipio dando oportunidad a la comunidad local y a los estudiantes de crecer en el ámbito turístico y beneficiando a CUBATEAM con nuevas ideas.	(3-3) Trabajar con los estudiantes del CAT en su proceso de servicio social académico para ejecutar una evaluación de los servicios turísticos trimestralmente para tomar medidas de acción frente al servicio prestado.
(4) Los atractivos permiten el desarrollo de actividades ecoturísticas	(4-4) Mediante el inventario turístico realizado con anterioridad, es posible organizar planes turísticos que potencialicen la riqueza cultural y natural de Cucunubá	(4-4) Realizar un control periódico en los atractivos para verificar el estado en el que se encuentran para intervenir y mejorar las falencias encontradas.
(5) Tradición de la lana	(5-5) Por medio de las redes sociales de CUBATEAM, se busca demostrar la costumbre artesanal del municipio, evidenciando los procesos de la lana, y el trabajo colaborativo que realizan a diario los artesanos.	(5-5) Motivar y capacitar a los artesanos a participar activamente en los diferentes movimientos turísticos que buscan dar mayor valor a la tradición cultural de Cucunubá.
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
(1) Oficina municipal de turismo	(1-1) Presentar a la alcaldía la propuesta de ejecución de una oficina municipal de turismo con el fin de, tener un ente regulador de las diferentes operaciones a realizar.	
(2) Mano de obra no calificada	(2-2) Propiciar el empleo a la comunidad local mediante las instalaciones de Cubateam	(2-2) Capacitar al personal en el manejo de las herramientas tecnológicas.
(3) Los atractivos del municipio no cuentan con la debida señalización correspondiente para el desarrollo de las actividades turísticas	(3-3) Efectuar trabajos colaborativos con campesinos y artesanos que permitan adecuar los atractivos naturales para el desarrollo las actividades.	(3-3) Ejecutar un recorrido con la comunidad local para que califiquen el estado actual de los atractivos y realizar procesos de mejora.
(4) Poco conocimiento sobre el turismo por parte de los Cucunubenses.	(4-4) Brindar semilleros turísticos con el fin de preparar a la comunidad local en el ámbito turístico.	(4-4) Aplicar el ciclo PDSA
(5) Covid-19	(5-5) Debido a la situación actual, se hace necesaria la implementación de plataformas digitales que aporten al	(5-5) Implantar las normas de bioseguridad para fomentar la confianza en los proveedores de Cubateam, logrando

	desarrollo turístico del municipio.	beneficios en los campesinos y artesanos.
--	-------------------------------------	---

Nota. Los factores internos y externos fueron extraídos de la matriz IFAS y EFAS; las estrategias FO (Fortalezas /oportunidad), las estrategias DO son (debilidades y oportunidad), estrategias FA (Fortalezas /amenazas) y las estrategias DA (Debilidades y amenazas). Fuente. Elaboración propia (2020).

3.1.2 Organismos de apoyo

Para poner en marcha Cubateam, necesitamos organismos de apoyo como las entidades financieras que facilitan la primera inversión para el desarrollo del proyecto, por tal motivo, solicitamos ayuda de la comunidad local para la ejecución de diferentes actividades turísticas, por medio de, la figura 26 conoceremos a los principales actores que benefician a la organización.

Ilustración 26. Mapa de actores



Nota. El mapa de actores permite reconocer las principales alianzas que tiene Cubateam para generar experiencias al turista. La información recopilada del video puebliando con patrocinio “Cucunubá” (2021). Fuente. Elaboración propia (2021).

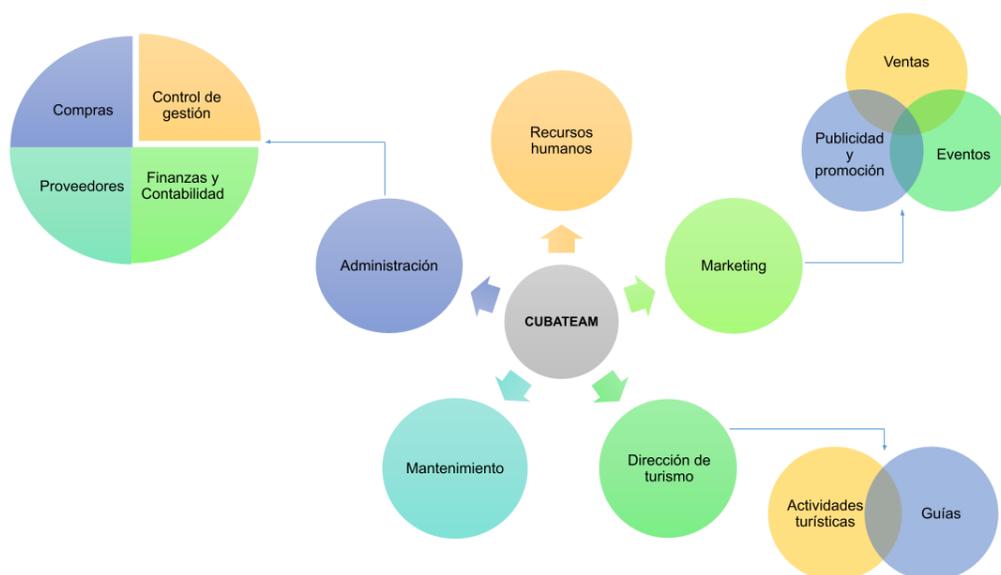
Por lo anterior, Cubateam busca junto con los campesinos iniciar como una empresa pionera que conecte a los turistas con estos locales y otros tantos de igual valor e importancia, que aporten al crecimiento turístico del municipio.

3.2 Estructura organizacional

3.2.1 Estructura organizacional

Cubateam está comprendida por una estructura organizacional del tipo funcional - descentralizada, donde se puede evidenciar los cinco departamentos y las diferentes áreas encargadas cómo se logra observar en la siguiente ilustración

Ilustración 27. Estructura organizacional Cubateam



Nota. El departamento de dirección de turismo está encargado de los paquetes y pasadías, además de hacer el control a los atractivos turísticos. Fuente. Elaboración propia (2020).

3.2.2 Misión

CUBATEAM está dedicada a la prestación de servicios turísticos enfocada en impulsar el desarrollo turístico sostenible de Cucunubá además de potencializar la tradición artesanal, para nosotros es de gran importancia que los visitantes se lleven una experiencia enriquecedora, segura y de calidad sobre las tradiciones del municipio.

3.2.3 Visión

Para el 2025 deseamos ser una empresa legalmente constituida, que ofrece experiencias inolvidables por medio de actividades ecológicas a nuestros visitantes con todos los estándares de calidad; fecha para la cual esperamos, las actividades turísticas cuenten con mayor aceptación en el municipio y CUBATEAM goce de un reconocimiento a nivel regional.

3.3. Aspectos legales

3.3.1. Constitución empresa y aspectos legales

Existe una serie de pasos para poder constituir una empresa en Colombia, para el caso de Cubateam se tendrán los siguientes requisitos.

Se escoge como normatividad la persona natural porque los requisitos para el registro de la empresa Cubateam, es más sencillo teniendo en cuenta el punto de atención, además de los formularios de registro tributario y empresarial.

Tabla 11. *Constitución de empresa Cubateam*

Constitución de empresa	
Persona	NORMATIVIDAD
Natural	1. Registro mercantil Tipo de empresa (Natural o jurídica)
	1.1 Consulta de nombre (RUES), uso del suelo en el Plan de ordenamiento territorial (P.O.T)
	1.2 El código de su actividad económica - 7912 agencia operadora
	2. DIAN
	3. Cámara de comercio
	2.1 Original del documento de identidad.
	2.2 Formulario del Registro Único Tributario (RUT).
	2.3 Formularios disponibles en las sedes de la CCB (Punto de atención Ubaté)
	2.4 Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES)

	2.5 Carátula única empresarial y anexos, según corresponda (Persona natural)
	4. Registro mercantil
	5. Registro nacional de turismo
	6. NTS - TS 003 – NTS AV

Nota. La tabla se suministró con los requerimientos necesarios para constituir una empresa turística, establecido por el Ministerio de Comercio, industria y turismo. Fuente. Elaboración propia (2021).

Tabla 12. Aspectos legales

Requisitos legales				
Tema	Tipo	Número y fecha	Autoridad	Disposición
Norma	Ley general de turismo	300 de 1996	Presidencia de la república	Se expiden las bases para el desarrollo turístico del país, además de los requerimientos necesarios para los prestadores de servicios turísticos
Clasificación de las agencias de viajes	Norma	Art. 85 de la ley 300 de 1996	Presidencia de la república	Se definen las tres clases de agencias de viajes: Agencias de viajes y turismo, operadora y mayorista
Naturaleza de las agencias de viajes	Decreto	502 de 1997	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Se precisan las funciones de cada agencia de viajes clasificadas en el art. 85 de la ley general de turismo
Prestadores de servicios turísticos	Decreto	2106 de 2019 - Art. 145	Presidencia de la república	Se establecen quienes son prestadores de servicios turísticos (PST), siendo esta una modificación del art. 62 de la ley 300 de 1996
Norma	Actualización de la ley de turismo	1101 de 2006	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Congreso de Colombia	Presenta todos los requisitos parafiscales que cumplen los PST
PST que cumplen con el RNT	Actualización del art. 62 de la ley 300/96	Art.12 Ley 1101 de 2006	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Congreso de Colombia	Se describen los 13 PST que deben cumplir con el registro nacional de turismo
Norma	Tercera modificación	1558 de 2012	Ministerio de Comercio,	Se dictan las definiciones para la realización de la actividad

	de la ley de turismo		Industria y Turismo – Congreso de Colombia	turística, además de mostrar los requisitos tributarios
NTS - TS 003	Ley	1558 de 2012	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Unidad Sectorial de Normalización de Turismo Sostenible.	Se diseñan las Normas Técnicas Sectoriales para el sector, según lo establecido por la Ley 1558 del 2012, se vuelven de carácter obligatorio para los prestadores de servicios turísticos
NTS - TS	Guía de implementación de la norma técnica sectorial de turismo sostenible para las agencias de viajes	003	Instituto Colombiano de cualificación empresarial	Presenta las directrices y formatos que deben llenar las agencias de viajes, con el fin de, cumplir con la sostenibilidad en la industria turística
Sostenibilidad	Resolución	3860 de 2015	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Para renovar el Registro Nacional de Turismo (RNT) en 2017 se debe implementar y evaluar el cumplimiento de los requisitos de la norma
NTS AV	Norma técnica sectorial para agencias de viajes	NTS AV 001 - 015	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Son los requisitos de: Operación, competencia laboral, servicio al cliente, y reservas que deben tener las agencias de viajes
Norma	Cuarta modificación de la ley general de turismo	2068 de 2020	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Fortalece la sostenibilidad, la formalización de plataformas digitales, además de promover la reactivación y competitividad del turismo
Base gravable de la contribución parafiscal	Ley	Art. 35 de la ley 2068 de 2020	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Modificando el art. 41 de la ley 300 de 1996 y el art. 2 de la 1101 de 2006, se determina: La base gravable de las agencias operadoras son los ingresos operacionales una vez deducidos los pagos de los

				proveedores
Tarifa de la contribución parafiscal	Ley	Art. 36 de la ley 2068 de 2020	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	La tarifa de las agencias operadoras de viaje son del 2.5 x 1000 de los ingresos operacionales
Norma	Ley	679 de 2001	Congreso de Colombia	Prevenir la explotación sexual a menores, asimismo mitigar el turismo sexual
Norma	Resolución	0280 de 2018	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Se reglamenta el uso de la marca de certificación de calidad turística
Protección al turista	Resolución	2534 de 2006	Grupo de análisis sectorial y promoción	Se busca la protección del turista a través de la formalización del sector turístico, lo cual permite incentivar el turismo responsable, seguro y competitivo en el país.
Norma	Ley	2068 de 2020	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Fortalece la sostenibilidad, la formalización de plataformas digitales, además de promover la reactivación y competitividad del turismo
NTS	Ley	300 de 1996 art. 69	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Promueve la creación de Unidades Sectoriales para cada uno de los subsectores del turismo, los cuales forman parte del Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología.
NTS	Resolución	2804 del 2014	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Se reglamenta el cumplimiento de las NTS expedidas por la USN sobre sostenibilidad turística (NTS –TS)

Nota. Los aspectos legales se obtuvieron de las principales normativas establecidas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Fuente. Elaboración propia (2021).

3.4. Costos administrativos

3.4.1. Gastos de personal

Tabla 13. *Nomina por periodos de tiempo*

Departamento	Salario quincenal x persona	Número de personal	Salario quincenal total	Salario mensual	Salario anual
Administración	\$800.000	5	\$4.000.000	\$8.000.000	\$96.000.000
Recursos humanos	\$980.000	2	\$1.960.000	\$3.920.000	\$47.040.000
Marketing	\$750.000	4	\$3.000.000	\$6.000.000	\$72.000.000
Dirección de turismo	\$ 1.200.000	4	\$4.800.000	\$9.600.000	\$115.200.000
Mantenimiento	\$ 1.000.000	2	\$2.000.000	\$4.000.000	\$48.000.000
Total	\$ 1.212.307	13	\$15.760.000	\$ 31.520.000	\$378.240.000

Nota. La nómina que representa la tabla es con base, al salario mínimo del 2021; De igual manera se clasifica por número de personal en cada departamento; cabe resaltar que el primer departamento se divide en administración y finanzas. Fuente. Elaboración propia (2021)

3.4.2. Gastos de Servicios Públicos

Tabla 14. *Gastos de servicios públicos*

	Concepto	Unidad de tiempo	Valor
1	Energía	Mensual	\$ 50.000
2	Acueducto	Mensual	\$ 40.000
3	Gas	Mensual	\$ 10.000
4	Internet y telefonía	Mensual	\$ 200.000
Total			\$ 300.000

Nota. Los valores en la tabla se obtuvieron de un aproximado de los locales comerciales ubicados en el municipio de Cucunubá. Fuente. Elaboración propia (2021)

3.5. Manual de funciones

Tabla 15. *Manual de funciones*

Cargo	Gerente
Nivel jerárquico	Estratégico
Código	001
Jefe inmediato	Socios
Definición del cargo	
Persona con experiencia en el sector y capacidad de trabajo en equipo, que cuente con la habilidad en relaciones interpersonales y la capacidad de tomar decisiones y enfrentar situaciones difíciles con el fin de llevar a Cubateam al éxito preocupándose por sus colaboradores, por el servicio de calidad y por sus clientes.	
Funciones	

<ul style="list-style-type: none"> - Definir funciones de sus colaboradores - Establecer y manejar un sistema de información de Cubateam - Buscar fondos e inversiones para posibles proyectos y/o mejoras. - Cumplir las leyes, normas tanto legales como internas de la empresa - Elaboración, aprobación y seguimiento a los proyectos de Cubateam - Control y autorización de pagos - Representar a Cubateam 	
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Toma de decisiones - Autogestión personal - Comunicación asertiva - Planificación estratégica y visión sistemática - Orientación a resultados - Trabajo en equipo - Desarrollo de los colaboradores y empoderamiento de los mismos 	
Conocimientos básicos	
<ul style="list-style-type: none"> - Administración de empresas turísticas y hoteleras - Amplio conocimiento en el sector local nacional e internacional. - Dominio de aplicaciones informativas y sistemas de manejo de información y gestión 	
Cargo	Administrador
Nivel jerárquico	Táctico
Código	002
Jefe inmediato	Gerente general
Definición del cargo	
<p>Direccionar las actividades para la organización de la empresa, aportando al buen desempeño de la misma, mediante los procedimientos internos y normas legales. Prestando atención a la calidad del servicio y a los problemas que puedan surgir en la operación.</p>	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> - Planificación, elaboración y gestión del presupuesto del departamento en estándares de optimización de resultados y eficiencia - Diseño y seguimiento de procedimientos - Seguimiento y control de la gestión administrativa. - Definir necesidades financieras y materiales de la empresa 	
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Gestión autónoma y autor regulada del trabajo - Orientación a resultados - Resolución de problemas - Toma de decisiones - Trabajo en equipo - Planificación estratégica - Organización de tareas y del tiempo 	

-	Proactivo
-	Creatividad
-	Negociación
Conocimientos básicos	
-	Administración de empresas
-	Sistema de gestión de calidad turística
-	Dirección de recursos humanos
-	Gestión contable
Cargo	Jefe de mantenimiento
Nivel jerárquico	Táctico
Código	003
Jefe inmediato	Gerente general
Definición del cargo	
Dirige el funcionamiento, conservación y reparación de instalaciones y/o equipos, con el fin de brindar un servicio en condiciones de calidad.	
Funciones	
-	Elaborar y supervisar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo.
-	Gestionar las actividades del departamento
-	Evaluar y negociar con proveedores
-	Gestionar garantías de sus servicios
-	Establecer normas y procedimientos de manejo y uso de maquinaria
-	Cumplir normas de seguridad establecidas por Cubateam
-	Mantener actualizados planos de las instalaciones
Competencias	
-	Liderazgo
-	Planificación
-	Organización
-	Capacidad de negociación
-	Capacidad de relacione interpersonales
-	Compañerismo
-	Solución de problemas y toma de decisiones
Conocimientos básicos	
-	Gestión de mantenimiento
Cargo	Marketing
Nivel jerárquico	Táctico
Código	004
Jefe inmediato	Gerente general
Definición del cargo	
Funciones	
-	Diseño e implantación un plan de marketing turístico
-	Definir estrategias de marketing según los servicios a ofrecer
-	Investigación de mercados
-	Análisis de las acciones del departamento, evaluación de resultados y elaboración de informes

-	Coordinar técnicas comerciales
-	Gestionar la asistencia a workshops
-	Establecer alianzas para diseñar y gestionar paquetes turísticos
Competencias	
-	Liderazgo
-	Gestión autónoma
-	Orientación a resultados
-	Resolución de problemas
-	toma de decisiones
-	Trabajo en equipo
-	Innovación y creatividad
-	Iniciativa y pro actividad
Conocimientos básicos	
-	Turismo
-	Marketing empresarial
-	Dirección de recursos humanos
Cargo	Recursos humanos
Nivel jerárquico	Táctico
Código	005
Jefe inmediato	Gerente general
Definición del cargo	
Funciones	
-	Gestión y control de los recursos humanos
-	Definición de perfiles laborales
-	Selección, formación y desarrollo de los colaboradores
-	Registro, procesamiento y transmisión de información
Competencias	
-	Capacidad relacional
-	Comunicación asertiva
-	Trabajo en equipo
-	Organización de tareas y gestión del tiempo
-	Orden en la ejecución de trámites y archivo de documentación
Conocimientos básicos	
-	Administración y gestión
-	Administración laboral
Cargo	Contador
Nivel jerárquico	Operativo
Código	006
Jefe inmediato	Administrador
Definición del cargo	
Realizar la gestión económica y fiscal, controlando las finanzas de Cubateam y garantizando un estado actualizado del sistema de información financiero y la documentación.	
Funciones	

<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo administrativo en la gestión contable-fiscal - Gestión y seguimiento de la facturación - Gestión de relaciones con bancos, instituciones públicas y proveedores. - Gestión de la adquisición de material y mantenimiento - Manejo de datos en terminales informáticos en condiciones de seguridad, calidad y eficiencia 	
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad relacional - Adaptabilidad - Capacidad analítica - Rigor y método en el trabajo - Organización de tareas y del tiempo - Registro, procesamiento y transmisión de la información - Gestión financiera 	
Conocimientos básicos	
<ul style="list-style-type: none"> - Administración y gestión - Contabilidad - Finanzas - Sistemas de información y archivo de documentación - Dominio de aplicaciones informáticas en la gestión de la información 	
Cargo	Guías turísticas
Nivel jerárquico	Operativo
Código	007
Jefe inmediato	Director de turismo
Definición del cargo	
<p>Persona idónea para la atención al cliente, encargada de la asistencia al cliente y conducirlos a los atractivos a visitar con el fin de brindar una asesoría y contar lo que están visitando, generando relajamiento, recreación, además de educar y transmitir cultura.</p>	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de visitantes - Acompañamiento de turistas - Elaboración de informes - Coordinación de servicios y productos - Entretenimiento del grupo - Gestión de la logística - Control del grupo de visitantes - Ejecución puntual del itinerario - Asistencia del cliente 	
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación asertiva - Relaciones interpersonales - Primeros auxilios - Trabajo en equipo - Trabajo bajo presión 	

-	Resolución de problemas
-	Toma de decisiones
-	Liderazgo
Conocimientos básicos	
-	Áreas afines al turismo
-	Atención al cliente
Cargo	Jefe de ventas
Nivel jerárquico	Táctico
Código	008
Jefe inmediato	Marketing y Gerente general
Definición del cargo	
Encargado de aumentar las ventas, organizando su equipo de trabajo y creando estrategias que impulsen la empresa	
Funciones	
-	Planificar presupuestos de ventas
-	Establecer metas
-	Pronosticar y analizar ventas
-	Motivar al equipo de trabajo
-	Evaluar ventas
-	Elaborar informes
Competencias	
-	Trabajo en equipo
-	Liderazgo
-	Atención al cliente
-	Comunicación asertiva
-	Contabilidad
-	Proactivo
-	Trabajo bajo presión
Conocimientos básicos	
Conocimientos básicos	
Cargo	Jefe de eventos
Nivel jerárquico	Táctico
Código	009
Jefe inmediato	Marketing
Definición del cargo	
Organizar y dirigir los eventos, ferias, conferencias, entre otros que realice Cubateam	
Funciones	
-	Creación y coordinación de eventos
-	Establecer canales de comunicación con el cliente
-	Asegurar fluidez de los eventos
-	Inspeccionar las instalaciones para el evento
Competencias	
-	Comunicación asertiva
-	Trabajo bajo presión
-	Resolución de problemas y toma de decisiones

-	Proactivo
-	Creativo
-	Liderazgo
-	Organización de tareas y manejo del tiempo
-	Capacidad analítica
Conocimientos básicos	
-	Atención al cliente
-	Organización de eventos

Nota. Los cargos establecidos en el manual de funciones son correspondientes a la estructura organizacional, además las funciones, competencias y conocimientos se determinaron de acuerdo a los parámetros que busca Cubateam para dar un servicio de calidad. Fuente. Elaboración propia (2021).

3. FINANZAS

4.1 Ingresos

4.1.1 Fuentes de Financiación

Investigando en las diferentes plataformas es posible detectar las diferentes líneas de crédito como: Lineru, Davivienda, Capital semilla, INNOVA, Fondo emprender, Innpulsa, Bancóldex, entre otras. Con base a lo anterior, cada entidad busca el crecimiento de nuevos emprendedores en el sector turístico, con ideas de negocio innovadoras que generen empleo.

De igual manera, las fuentes de financiación están enfocadas en la promoción y desarrollo de la economía naranja establecen los rubros financiables como:

1. Los recursos obtenidos por la financiación del capital de trabajo del plan de negocio son necesarios para el funcionamiento y operación de la empresa tales como; Nómina, insumos, materia prima etc.
2. Infraestructura y montaje.
3. En caso de la realización de una franquicia estos rubros serán aplicando siempre y cuando se promocióne y fomente un modelo de negocio que impacte positivamente en la región.

Tabla 16. Fuentes de financiación

Entidad	Préstamo	Tasa de interés	Plazo	Tiempo de gracia
La línea de crédito Innpulsa-Bancóldex-Fondo Nacional de Garantías	\$100.000.000	2%	3 años	6 meses
Lineru	\$4.500.000		12 meses	3 meses
Emerge programas unidos por Colombia	\$21.500.000		24 - 36 meses	4 meses
Davivienda con Fondo Nacional de Garantías	\$21.000.000	11,88% EA hasta 15,93% EA	24 meses	3 meses
Bancóldex bioseguridad	\$200.000.000		3 años	12 meses
Fondo emprender	80 SMLMV	Genera hasta 3 empleos		
	150 SMLMV	Genera hasta 5 empleos		
	180 SMLMV	Genera hasta 6 empleos o más		
Financiación para turismo				
Redes de ángeles inversionistas				
Fondos de capital				

Nota. Las líneas de crédito descritas en la tabla son las interesadas en promover y reactivar el turismo. Fuente. Elaboración propia (2021).

4.2 Egresos

Ilustración 28. Egresos Cubateam

Egresos			
Servicios públicos	\$ 4.800.000	\$ 4.925.280	\$ 5.053.830
Capacitación y semilleros	\$ 2.400.000	\$ 2.428.800	\$ 2.457.946
Internet	\$ 2.400.000	\$ 2.448.000	\$ 2.496.960
Publicidad y gastos administrativos	\$ 12.000.000	\$ 12.144.000	\$ 12.289.728
Diseñador de paquetes	\$ 12.000.000	\$ 12.144.000	\$ 12.289.728
Administración	\$ 96.000.000	\$ 98.505.600	\$ 101.076.596
Recursos humanos	\$ 47.040.000	\$ 48.267.744	\$ 49.527.532
Marketing	\$ 72.000.000	\$ 73.879.200	\$ 75.807.447
Dirección de turismo	\$ 115.200.000	\$ 118.206.720	\$ 121.291.915
Mantenimiento	\$ 48.000.000	\$ 49.252.800	\$ 50.538.298
Nómina	\$ 378.240.000	\$ 388.112.064	\$ 398.241.789
	año 1	año2	año3

Nota. Los egresos corresponden a los gastos que hace Cubateam para poder prestar un servicio de calidad, de igual manera es la tabla se proyectan unos precios aproximados. Elaboración propia (2021).

4.3 Capital de trabajo

Tabla 17. *Capital de trabajo*

Capital de trabajo			
Activo corriente	\$ 523.147.875	\$ 674.651.470	\$ 856.606.143
Pasivo corriente	\$ 378.240.000	\$ 388.112.064	\$ 398.241.789
Total capital de trabajo	\$ 144.907.875	\$ 286.539.406	\$ 458.364.354
	Año 1	Año 2	Año 3

Nota. Para establecer el capital de trabajo se necesita la fórmula: Activo corriente - pasivo corriente, estos se pueden encontrar en el balance general. Elaboración propia (2021).

Con base a la tabla 18 se puede deducir que el capital de trabajo de Cubateam para el primer año demuestra que la razón corriente es de 1.38 pesos de activo corriente, por cada 1 peso de pasivo corriente; es decir que la empresa tiene la capacidad de pagar sus deudas a corto plazo.

Para el año 2 y 3 demuestra que Cubateam tiene los recursos suficientes para desarrollar sus actividades

4.4 Análisis económico financiero

Se realiza un análisis financiero del balance general correspondiente a la figura 29 en la cual, se desarrolla un análisis vertical y horizontal, donde se interpretan tres periodos de tiempo, con el objetivo de establecer la estructura financiera de la empresa, además de poder compararse con la competencia.

En la tabla 19 en el análisis vertical en el año 1 las cuentas con mayor participación en el activo son: Terrenos con un 35%, bancos con el 30%, las cuentas por cobrar representan el 15% y caja con el 11%; para las subcuentas las más representativas en el activo corriente son terrenos del 36% y bancos 31% y en el activo fijo el equipo de computación refleja el 84%, de igual manera para el pasivo las obligaciones laborales son del 70% y patrimonio en la utilidad del ejercicio equivale al 30%.

Por otro lado, en el análisis horizontal del año 2 y 3 se ve reflejado un aumento del 50% en caja correspondiente a 60.000.000, vehículos ha sido la cuenta con mayor intensificación teniendo en cuenta el aproximado de ventas para esos años, por ende se necesita 75.000.000, posterior a bancos que ha generado 4.000.000 (2%) por año.

Para los equipos de cómputo tiene una disminución del 4% lo que quiere decir que no se ha realizado alguna comprar en equipos, teniendo en cuenta que el análisis es a tres años no se requiere la compra continua dispositivos; adicionalmente las obligaciones laborales tienen una mejora de 3%.

Tabla 18. *Análisis financiero*

ANÁLISIS FINANCIERO DEL BALANCE GENERAL				
Descripción	Análisis vertical año 1		Análisis horizontal año 2 y 3	
	Análisis vertical	Subcuentas	Absoluto	Relativo
ACTIVO CORRIENTE				
Caja	11%	11%	\$ 60.000.000	50%
Cuentas por cobrar	15%	15%	\$ 41.954.673	37%
Vehículo	5%	5%	\$ 45.000.000	75%
Inventario	1%	1%	\$ 8.000.000	67%
Terreno	35%	36%	\$ 23.000.000	12%
Bancos	30%	31%	\$ 4.000.000	2%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	97%	100%	\$ 181.954.673	27%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Equipos de computo	2%	84%	-\$ 490.253	-4%
Depreciación equipos de computo	0%	0%	\$ -	
Muebles y enseres	0%	16%	-\$ 24.750	-1%
Depreciación muebles y enseres	0%	0%	\$ -	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3%	100%	-\$ 515.003	-3%
TOTAL ACTIVO	100%		\$ 181.439.670	26%
PASIVO				
Obligaciones financieras				

Obligaciones laborales	70%	100%	\$ 10.129.725	3%
TOTAL PASIVO	70%		\$ 10.129.725	3%
PATRIMONIO				
Capital social	0%	0	\$ -	
Utilidad del periodo	30%	100%	\$ 171.309.945	57%
TOTAL PATRIMONIO	30%	100%	\$ 171.309.945	57%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100%	100	\$ 181.439.669	26%

Nota. Para el análisis de esta tabla se usaron valores aproximados, con el fin de generar una interpretación veraz y legible. Elaboración propia (2021).

4.5 Elaboración de estados financieros

Ilustración 29. Balance general

BALANCE GENERAL PROYECTADO			
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO CORRIENTE			
Caja	\$ 60.000.000	\$ 120.000.000	\$ 180.000.000
Cuentas x cobrar	\$ 80.000.000	\$ 112.651.470	\$ 154.606.143
Vehículo	\$ 26.000.000	\$ 60.000.000	\$ 105.000.000
Inventario	\$ 5.776.000	\$ 12.000.000	\$ 20.000.000
Terreno	\$ 187.837.195	\$ 200.000.000	\$ 223.000.000
Bancos	\$ 163.534.680	\$ 170.000.000	\$ 174.000.000,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 523.147.875	\$ 674.651.470	\$ 856.606.143
ACTIVO NO CORRIENTE			
Equipos de computo	\$ 12.767.000	\$ 12.256.320	\$ 11.766.067
Depreciación equipos de computo	4%	4%	4%
Muebles y enseres	\$ 2.500.000	\$ 2.475.000	\$ 2.450.250
Depreciación muebles y enseres	1%	1%	1%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 15.267.000	\$ 14.731.320	\$ 14.216.317
TOTAL ACTIVO (CORRIENTE Y NO CORRIENTE)	\$ 538.414.875	\$ 689.382.790	\$ 870.822.460
PASIVO			
Obligaciones financieras			
Obligaciones laborales	\$ 378.240.000	\$ 388.112.064	\$ 398.241.789
TOTAL PASIVO	\$ 378.240.000	\$ 388.112.064	\$ 398.241.789
PATRIMONIO			
Capital social	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad del periodo	\$ 160.174.875	\$ 301.270.726	\$ 472.580.671
TOTAL PATRIMONIO	\$ 160.174.875	\$ 301.270.726	\$ 472.580.671
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 538.414.875	\$ 689.382.790	\$ 870.822.460

Nota. Para el desarrollo del balance general se utilizaron precios aproximados, además de tener correlación con otras tablas desarrolladas en el plan de negocios como: gasto de personal y servicios públicos, asimismo como el aprovisionamiento de ventas. Elaboración propia (2021).

Ilustración 30. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS			
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas netas	\$ 1.298.750.000	\$ 1.558.500.000	\$ 1.870.200.000
Costos de ventas	\$ 411.840.000	\$ 422.202.144	\$ 432.829.980
UTILIDAD BRUTA	\$ 886.910.000	\$ 1.136.297.856	\$ 1.437.370.020
Gastos de administración	\$ 449.040.000	\$ 460.643.784	\$ 472.548.916
Administración	\$ 132.000.000	\$ 135.445.200	\$ 138.980.320
Recursos humanos	\$ 47.040.000	\$ 48.267.744	\$ 49.527.532
Marketing	\$ 96.000.000	\$ 98.505.600	\$ 101.076.596
Dirección de turismo	\$ 115.200.000	\$ 118.206.720	\$ 121.291.915
Mantenimiento	\$ 48.000.000	\$ 49.252.800	\$ 50.538.298
Servicios públicos	\$ 1.200.000	\$ 1.231.320	\$ 1.263.457
Internet	\$ 2.400.000	\$ 2.448.000	\$ 2.496.960
Publicidad y gastos administrativos	\$ 7.200.000	\$ 7.286.400	\$ 7.373.837
Gastos de venta	\$ 205.732.500	\$ 245.267.320	\$ 289.705.860
Comisiones	\$ 194.812.500	\$ 233.775.000	\$ 280.530.000
Guías extras	\$ 10.920.000	\$ 11.492.320	\$ 9.175.860
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 232.137.500	\$ 430.386.752	\$ 675.115.244
Impuesto de renta	31%	30%	30%
UTILIDAD NETA	\$ 160.174.875	\$ 301.270.726	\$ 472.580.671

Nota. Se espera que desde el primer año se obtengan utilidades de 160.174.875; Sin embargo como los valores son aproximaciones no genera un estado de resultado veraz al 100%, por lo tanto, hay que disminuir a los gastos de administración. Elaboración propia (2021).

4. PLAN OPERATIVO

5.1 Plan operativo

5.1.1. Cronograma de actividades

Conforme a la matriz DOFA se describieron cuatro objetivos, a los cuales se designaron diferentes estrategias que estuvieran acorde con el propósito planteado; a su vez se destinó una actividad por cada acción y el responsable va de acuerdo al departamento según lo establecido en la estructura organizacional; por otra parte, el desarrollo de las actividades está proyectado para 52 semanas como se puede observar en la figura 31.

5.2 Metas sociales

5.2.1 Metas sociales del plan de negocio

Cubateam con este plan de negocio espera:

1. Brindar un momento de verdad, cumpliendo con el triángulo del servicio al cliente.
2. Forjar experiencias confortables al turista a través de, las actividades de bienestar y naturaleza
3. Generar empleo a la comunidad local (Campesinos y artesanos) además de, involucrar a estudiantes de último año del Colegio Divino Salvador con el fin de, impulsar los proyectos turísticos
4. Ser una marca que represente e identifique la identidad cultural y social del municipio.

5.2.2 Plan Nacional de Desarrollo

El plan de negocios está alineado a las directrices del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018 -2022, referente al pilar emprendimiento en la línea turismo: El propósito que nos une; Por lo anterior Cubateam “fortalece la oferta mediante el desarrollo del arcoíris turístico, cumple con los objetivos de desarrollo sostenible, además de desarrollar proyectos turísticos diferenciados como el turismo de naturaleza, cultural y de bienestar” (Departamento nacional de planeación, 2019, pp. 64 – 65).

Ilustración 32. Arcoíris turístico



Nota. Cubateam tiene el propósito de fortalecer el desarrollo turístico de los colores verde, naranja, azul y gris. Fuente. Departamento nacional de planeación (2019).

5.2.3 Plan Regional de Desarrollo

El proyecto de emprendimiento está direccionado a dos planes regionales, el primero es el Plan Regional de Competitividad Bogotá y Cundinamarca 2010 – 2019 el cual, señala su alianza con Artesanías de Colombia, donde Cucunubá ha participado de diferentes eventos como expolana de igual manera, se le han otorgado sellos de calidad “Hecho a mano”. (Secretaría distrital de planeación, 2010, p.93).

Por otra parte, el Plan de Competitividad de Ubaté, se enfoca en implementar estrategias para la promoción, recuperación y formación de la actividad turística, y de esta manera garantizar un desarrollo económico en la provincia de Ubaté (Cámara de comercio de Bogotá, 2013, p.30).

5.2.4 Clúster o Cadena Productiva

Cucunubá cuenta con atractivos naturales y culturales necesarios para desarrollar turismo de bienestar y alternativo, además de tener un mercado artesanal; sin embargo, las actividades,

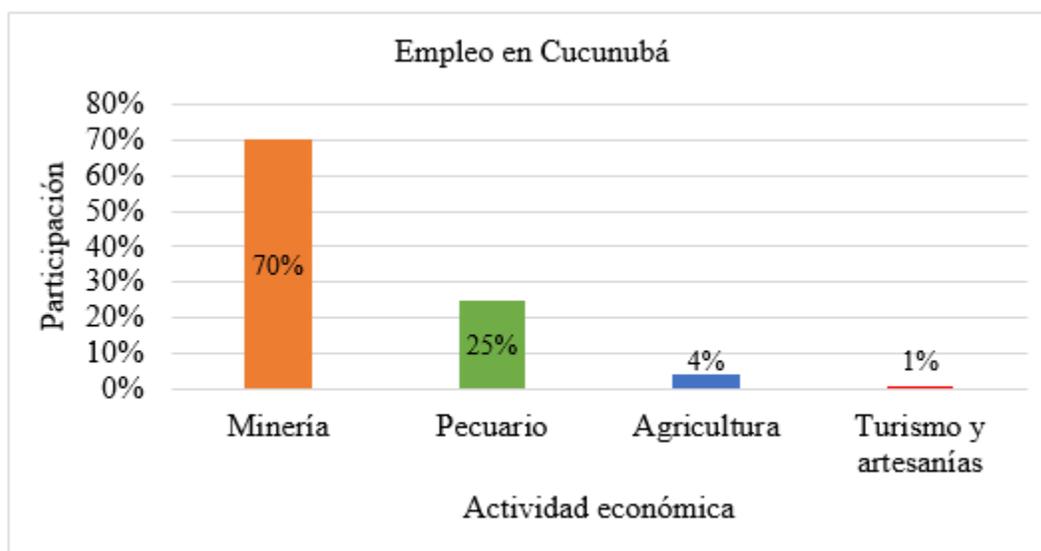
programas de formación, la infraestructura y estructura turística son limitados teniendo en cuenta, la ausencia de la alcaldía local para promover y fortalecer la oferta y demanda turística.

Asimismo, la Gobernación de Cundinamarca en el 2017 con su trabajo diseño de rutas turísticas de Ubaté y Gualivá ruta de la leche la sal y la lana, hace hincapié en los motivos del porqué el municipio no cuenta con un clúster turístico definido, a su vez resalta:

No existe articulación con la gran empresa que promueva las actividades o empresas turísticas. Las empresas privadas grandes podrían apoyar el desarrollo del turismo y el fortalecimiento de las pequeñas empresas, brindando guía en la consecución y permanencia de los clientes, difusión del servicio turístico, apoyo con publicidad y el respaldo, en algunos casos, económico. (Gobernación de Cundinamarca, 2017, p.28).

5.2.5 Empleo

Ilustración 33. Empleo en Cucunubá



Nota. La tabla evidencia las actividades económicas que se desarrollan en Cucunubá, los datos salieron del plan de desarrollo Cucunubá compromiso de todos 2012 – 2015. Fuente. Gonzáles L (2016)

Conforme a la ilustración anterior, Cubateam pretende incrementar el 1% del turismo y artesanías por medio de, las estrategias y acciones propuestas en el FODA con el objetivo de, reducir el desempleo y obtener otras fuentes de ingreso.

6. IMPACTO

6.1 Impacto económico, regional, social, ambiental

El propósito de Cubateam, frente al desarrollo sostenible es cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030, enfocado al turismo; Por ende, en la siguiente tabla se explica el objetivo, la estrategia y el impacto que se pretende cumplir.

Tabla 19. *Impactos económicos, sociales, ambientales y regionales*

Aplicar los objetivos de desarrollo sostenible en Cubateam		
Objetivos	Estrategia	Impactos
<p>Objetivo 1. Fin de la pobreza</p> <p>Objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico</p>	<p>El turismo permite fomentar el desarrollo económico, a través de la creación de empleo; por ende, para el 2030 se espera un crecimiento en emprendimientos y en prácticas del turismo sostenibles vinculando a la comunidad local.</p>	<p>Económico – social</p> <p>El emprendimiento aspira a generar empleo a campesinos y artesanos, con el objetivo de impulsar sus negocios</p>
<p>Objetivo 2. Hambre cero</p> <p>Objetivo 12. Producción y consumo responsable</p>	<p>El agroturismo es una oportunidad para estimular la productividad y venta de productos locales, y a su vez tener un crecimiento económico que beneficie a la comunidad local</p>	<p>Económico – regional – Ambiental</p> <p>Cubateam por medio de, alianzas con prestadores internos y externos de otros municipios de la región, espera promover los productos locales como: productos textiles y gastronomía</p>
<p>Objetivo 4. Educación de calidad</p>	<p>Para que el turismo prospere se necesita de personal cualificado para el desarrollo de diferentes actividades, por ello es necesario invertir en formación profesional</p>	<p>Social</p> <p>La empresa mediante capacitaciones espera formar a la comunidad local sobre temas turísticos y la importancia de generar experiencias; por otro lado,</p>

		con la ayuda de la alcaldía municipal abrir convocatorias para estudiantes de 11° del Colegio Divino salvador para el desarrollo de investigaciones que fomenten el turismo en el destino o la región.
Objetivo 5. Igualdad de genero	La actividad turística es una oportunidad para empoderar a las mujeres y ser emprendedoras teniendo en cuenta, que este sector su mayor participación son las mujeres	Social El plan de negocio proyecta contratar mujeres con el fin, de promover el municipio, en vista que las Cucunubenses son el reflejo de las mujeres trabajadoras
Objetivo 15. Vida de ecosistemas terrestres	El desarrollo de turismo sostenible es ideal para la conservación de espacios naturales y la preservación de la biodiversidad	Ambiental Cucunubá es un municipio con atractivos naturales que necesitan ser salvaguardados, principalmente por sus avistamientos de fauna y flora; por lo anterior, Cubateam llevará a cabo controles periódicos para conocer el estado actual de los atractivos y establecer procesos de mejora

Nota. La tabla indica los objetivos que cumplen con el desarrollo del plan de negocios. Fuente. Elaboración propia (2021).

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia nacional de Minería. (2017). *Acta de concertación municipio de Cucunubá, Cundinamarca y la agencia nacional de minería.*
- Alcaldía municipal de Cucunubá. (2016). *Acuerdo N. ° 002 de 2016 plan de desarrollo municipal Cucunubá productiva y social.*
- Alcaldía municipal de Cucunubá. (2020). *Acuerdo N. ° 005 de 2020 plan de desarrollo.* <http://www.cucunuba-cundinamarca.gov.co/planes/acuerdo-n-005-de-2020-plan-de-desarrollopdf>
- Alcaldía Municipal de Cucunubá. (2020). *Plan de desarrollo 2020 -2023.* https://concejocucunuba.micolombiadigital.gov.co/sites/concejocucunuba/content/files/00265/13205_diagnostico-plan-desarrollo-2020--20231560.pdf
- Alter tour. (s.f). *Página oficial.* <https://cucunubaturistica.wixsite.com/alter-tour-cucunuba>
- Barón G y Dinngo (s.f). *Mapa de actores.* Design thinking. <https://www.designthinking.es/inicio/herramienta.php?id=5&fase=empatiza>
- Camacho A y Vanegas O. (2020). *La crisis del turismo por el COVID -19.* Externado. <https://www.uexternado.edu.co/economia/la-crisis-del-turismo-por-el-covid-19/>
- Cámara de comercio de Bogotá (2013). *Plan de competitividad de Ubaté.* <http://iccu.gov.co/wcm/connect/4b30c1b2-9282-4daa-b98d-1092ab31a8a6/Plan+de+competitividad+Ubate.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kzdgLuY>
- Caminates del retorno. (s.f). *Senderismo.* <https://caminantesdelretorno.com/?s=cucunub%C3%A1>
- CAR. (2019). *Estrategia de desarrollo de turismo de naturaleza para el distrito de manejo integrado Juaitoque.* <https://www.car.gov.co/uploads/files/5f2ac7115ee6d.pdf>

Castillo Rodríguez, L (2014). *Historia de Cucunubá «La niña bonita del valle de Ubaté» 1537 - 2014*. (2nd ed.). Castillo Rodríguez, L

Castro S. (2021). *Análisis y tendencias del sector de hotelería y turismo en Colombia 2021*. Bancolombia.

https://renting.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/tendencias/analisis-sector-turismo-2021!/ut/p/z0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zijdwtPQ29TQz9_F2dHA0CnTxMPQLcjYIMjM31C7IdFQHmHH4e

Cely A, Monroy A y Neira V. (2018). *Propuesta de paquete turístico para los municipios de Cucunubá y Sutatausa*. [Trabajo de pregrado, Universidad Agustiniana de Colombia].

Archivo digital. <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/295>

Colombia oculta tours. (s.f). *Planes de Cucunubá*. <https://www.colombiaoculta.org/Home>

Cubateam. (2021). *Página oficial*. <https://cubateam.webnode.com.co/>

Departamento nacional de planeación (2019). *Plan nacional de desarrollo 2018 -2022. “pacto por Colombia, pacto por la equidad”* <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>

Ecoglobal Expeditions. (s.f). *Caminatas*. <https://ecoglobalexpeditions.com/treks-2021/>

Gobernación de Cundinamarca. (2020). *Municipio de Cucunubá*. <https://mapasyestadisticas-cundinamarca->

[map.opendata.arcgis.com/documents/fab97ffe30a4486ca660db0d483ec360/about](https://mapasyestadisticas-cundinamarca-map.opendata.arcgis.com/documents/fab97ffe30a4486ca660db0d483ec360/about)

Gobernación de Cundinamarca. (s.f). *Mapas y estadísticas*. <https://mapasyestadisticas-cundinamarca-map.opendata.arcgis.com/>

González L. (2016). *El turismo rural como mecanismo de generación de empleo en el municipio de Cucunubá* [Trabajo de pregrado, Universidad San Buenaventura de Colombia].

Archivo digital. <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/143291.pdf>

<http://www.cucunuba-cundinamarca.gov.co/planes/acuerdo-n-002-de-2016>

IDECUT. (s.f). *Cucunubá*. <http://www.idecut.gov.co/index.php/Ubate/cucunuba>

Instituto de infraestructura y concesiones de Cundinamarca (2013). *Plan de competitividad para la provincia Ubaté*. [http://iccu.gov.co/wcm/connect/4b30c1b2-9282-4daa-b98d-](http://iccu.gov.co/wcm/connect/4b30c1b2-9282-4daa-b98d-1092ab31a8a6/Plan+de+competitividad+Ubate.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kzdgLuY)

[1092ab31a8a6/Plan+de+competitividad+Ubate.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kzdgLuY](http://iccu.gov.co/wcm/connect/4b30c1b2-9282-4daa-b98d-1092ab31a8a6/Plan+de+competitividad+Ubate.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kzdgLuY)

Ministerio de Comercio, industria y turismo. (1996). *Ley general de turismo*.

[https://www.mincit.gov.co/minturismo/normatividad-turismo/historico-](https://www.mincit.gov.co/minturismo/normatividad-turismo/historico-normatividad/1996/ley-300-de-1996-por-el-cual-se-expide-la-ley-gener)

[normatividad/1996/ley-300-de-1996-por-el-cual-se-expide-la-ley-gener](https://www.mincit.gov.co/minturismo/normatividad-turismo/historico-normatividad/1996/ley-300-de-1996-por-el-cual-se-expide-la-ley-gener)

Ministerio de Comercio, industria y turismo. (1997). *Decreto número 502 de 1997, naturaleza y funciones de las agencias de viajes*.

[http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/intranet.bogotaturismo.gov.co/files/DECRETO%](http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/intranet.bogotaturismo.gov.co/files/DECRETO%20502%201997.pdf)

[20502%201997.pdf](http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/intranet.bogotaturismo.gov.co/files/DECRETO%20502%201997.pdf)

Ministerio de Comercio, industria y turismo. (2006). *Ley 1101, modificación de la ley general de turismo*. [https://www.mincit.gov.co/minturismo/analisis-sectorial-y-promocion/impuesto-](https://www.mincit.gov.co/minturismo/analisis-sectorial-y-promocion/impuesto-con-destino-al-turismo/documentos-relacionados/ley-1101-de-2006-por-la-cual-se-modifica-la-ley-30)

[con-destino-al-turismo/documentos-relacionados/ley-1101-de-2006-por-la-cual-se-](https://www.mincit.gov.co/minturismo/analisis-sectorial-y-promocion/impuesto-con-destino-al-turismo/documentos-relacionados/ley-1101-de-2006-por-la-cual-se-modifica-la-ley-30)

[modifica-la-ley-30](https://www.mincit.gov.co/minturismo/analisis-sectorial-y-promocion/impuesto-con-destino-al-turismo/documentos-relacionados/ley-1101-de-2006-por-la-cual-se-modifica-la-ley-30)

Ministerio de Comercio, industria y turismo. (2012). *Ley 1558, tercera modificación de la ley general de turismo*. [https://www.mincit.gov.co/minturismo/normatividad-turismo/revise-](https://www.mincit.gov.co/minturismo/normatividad-turismo/revise-las-leyes,-decretos-y-resoluciones-en-mater/2012/ley-1558-de-2012-por-la-cual-se-modifica-la-ley-30)

[las-leyes,-decretos-y-resoluciones-en-mater/2012/ley-1558-de-2012-por-la-cual-se-](https://www.mincit.gov.co/minturismo/normatividad-turismo/revise-las-leyes,-decretos-y-resoluciones-en-mater/2012/ley-1558-de-2012-por-la-cual-se-modifica-la-ley-30)

[modifica-la-ley-30](https://www.mincit.gov.co/minturismo/normatividad-turismo/revise-las-leyes,-decretos-y-resoluciones-en-mater/2012/ley-1558-de-2012-por-la-cual-se-modifica-la-ley-30)

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Plan de desarrollo turístico de Cundinamarca*. https://www.citur.gov.co/upload/publications/documentos/169.Plan_de_desarrollo_turistico_de_Cundinamarca.pdf
- Ministerio de Comercio, industria y turismo. (2020). *Ley 1558, tercera modificación de la ley general de turismo*. <https://www.mincit.gov.co/normatividad/leyes/2020/ley-2068-del-31-de-diciembre-de-2020-por-el-cual-s>
- Organización mundial del turismo (s.f). *El turismo en la agenda 2030*. <https://www.unwto.org/es/turismo-agenda-2030>
- Pablo Pérez (2000). *Esquema de ordenamiento territorial del municipio de Cucunubá*. <https://mapasyestadisticas-cundinamarca-map.opendata.arcgis.com/documents/fab97ffe30a4486ca660db0d483ec360/explore>
- Pastrán A. (2021, septiembre 14). Turismo interno en Colombia sigue lejos de los niveles pre pandemia según el Dane. *La república*. <https://www.larepublica.co/economia/turismo-interno-en-colombia-sigue-lejos-de-los-niveles-prepandemia-segun-el-dane-3231975>
- Rincón M. (2010). *El mapa de empatía*. Maribel Rincon. https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/el_mapa_de_la_empatia.pdf
- Secretaria distrital de planeación (2010). *Plan regional de competitividad Bogotá y Cundinamarca 2010 – 2019*. <http://www.sdp.gov.co/gestion-socioeconomica/integracion-regional-y-nacional/publicaciones/plan-regional-de-competitividad-bogota-y-cundinamarca-2010-2019>
- Semana. (2021). *Turismo de naturaleza, una oportunidad de oro para la reactivación económica del sector en Colombia*. Revista Semana. <https://www.semana.com/mejor->

[colombia/articulo/turismo-de-naturaleza-una-oportunidad-de-oro-para-la-reactivacion-economica-del-sector-en-colombia/202102/](#)

Sena.(2019). *Manual financiero y de financiación fondo emprender*. SENA.

[..\Desktop\proyecto manual financiero y financiación fondo emprender.pdf](#)

Tecsup. (s.f). *Perfil de jefe de mantenimiento*.

https://app.tecsup.edu.pe/file/intranet/publicacion/convocatoria/03-12/convocatoria_03_2012_2.pdf

Tejilarte Sutatausa (2021, 10 de marzo). "Puebliando con Patrocinia" Reportaje en Cucunubá Cundinamarca "La Niña bonita del Valle de Ubaté". [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=TvXCWwGiaJU>

Turismo a Coruña. (s.f). *Descripción de puestos y análisis de competencias profesionales*.

https://turismocoruna.com/media/documentos/ANEXO4_2AnexodelAnalisisfuncionalyorganicodeTurismoACoruna.pdf

Villareal Morales, J. (2000). *Cucunubá: Modelo para un desarrollo sostenible*. Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Ziguazinsa. (s.f). *Experiencias*. <https://ziguazinsa.com/>

Por intermedio del presente documento en mi calidad de autor o titular de los derechos de propiedad intelectual de la obra que adjunto, titulada **PLAN DE NEGOCIOS AGENCIA OPERADORA CUBATEAM** autorizo a la Corporación universitaria Unitec para que utilice en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución (alquiler, préstamo público e importación) que me corresponden como creador o titular de la obra objeto del presente documento.

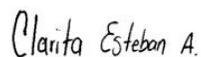
La presente autorización se da sin restricción de tiempo, ni territorio y de manera gratuita. Entiendo que puedo solicitar a la Corporación universitaria Unitec retirar mi obra en cualquier momento tanto de los repositorios como del catálogo si así lo decido.

La presente autorización se otorga de manera no exclusiva, y la misma no implica transferencia de mis derechos patrimoniales en favor de la Corporación universitaria Unitec, por lo que podré utilizar y explotar la obra de la manera que mejor considere. La presente autorización no implica la cesión de los derechos morales y la Corporación universitaria Unitec los reconocerá y velará por el respeto a los mismos.

La presente autorización se hace extensiva no sólo a las facultades y derechos de uso sobre la obra en formato o soporte material, sino también para formato electrónico, y en general para cualquier formato conocido o por conocer. Manifiesto que la obra objeto de la presente autorización es original y la realicé sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es de mi exclusiva autoría o tengo la titularidad sobre la misma. En caso de presentarse cualquier reclamación o por acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión asumiré toda la responsabilidad, y saldré en defensa de los derechos aquí autorizados para todos los efectos la Corporación universitaria Unitec actúa como un tercero de buena fe. La sesión otorgada se ajusta a lo que establece la ley 23 de 1982.

Para constancia de lo expresado anteriormente firmo, como aparece a continuación.

Firma



Luz Clarita Esteban Acosta
C.C. 1071609295



Dayana Elizabeth Ostos García
C.C. 1019151429



Carlos Fabián Contreras Barón
C.C. 1022395815