

**PROPUESTA TABLERO DE INDICADORES DE GESTIÓN  
“ADESCUBRIR TRAVEL & ADVENTURE”**



**AUTORES:**

CHRYS ALVAREZ CASTRO

MANUEL FELIPE LOSADA BARRIOS

LUCIANO ARIAS ACOSTA

CLAUDIA MERCEDES MURIEL PATIÑO

ASESOR: GIOVANNY ALEXANDER BAQUERO VILLAMIL

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO  
FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS BÁSICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS EN INTELIGENCIA DE  
NEGOCIOS  
BOGOTÁ D, C, 2017**

## TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| LISTA ANEXOS .....   | iv |
| INTRODUCCION.....  | 1  |
| 1. JUSTIFICACION .....                                     | 3  |
| 2. OBJETIVOS.....  | 4  |
| 2.1 General.....   | 4  |
| 2.2 Específicos.....                                       | 4  |
| 3. PROBLEMA DE INVESTIGACION .....                         | 4  |
| 4. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA .....                       | 6  |
| 4.1 Información de la Empresa .....                        | 6  |
| 4.1 Descripción de la propuesta .....                      | 6  |
| 4.2 Justificación de la propuesta.....                     | 7  |
| 5. MARCO TEORICO.....                                      | 8  |
| 5.1 Marco contextual .....                                 | 10 |
| 5.1.1 Servicios ofrecidos .....                            | 11 |
| 5.2 Marco conceptual .....                                 | 12 |
| 6. MARCO DE REFERENCIAS.....                               | 13 |
| 6.1 Estado del arte .....                                  | 13 |
| 7. metodología .....                                       | 17 |
| 7.1.1 Población.....                                       | 17 |
| 7.1.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 17 |
| 7.1.3 Fases para el diseño del tablero de indicador .....  | 18 |
| 7.1.4 Criterios de éxito asociados a la meta .....         | 18 |
| 7.1.5 Premisas y restricciones.....                        | 19 |
| 7.2 Cronogramas de Hitos Principales .....                 | 19 |
| 8. DESARROLLO DEL PROYECTO.....                            | 20 |
| 8.1 Presupuesto estimado .....                             | 20 |
| 7.2 Gestión el costo.....                                  | 21 |
| 7.2 Costo - Beneficio .....                                | 22 |
| 8. RIESGO .....  | 23 |
| 8.1 Riegos iniciales .....                                 | 23 |
| 8. BIBLIOGRAFIA.....                                       | 25 |

## ILUSTRACIONES

|   |    |
|---|----|
| Ilustración 1 Historia de la compañía (Elaboración propia)..... | 10 |
| Ilustración 2 Servicios ofrecidos (Elaboración propia).....     | 11 |

## LISTA ANEXOS

|  |    |
|--|----|
| Anexo 1 Matriz de Requisitos Legales ..... | 28 |
|--|----|

## INTRODUCCION

El proyecto “Adescubrir Travel & Adventure” de acuerdo a las políticas y normativas comerciales de viajes y paquetes turísticos, ajusta su enfoque en poder estructurar y parametrizar a través de una metodología concreta y siguiendo las buenas prácticas, toda la caracterización de un tablero de control para el beneficio de Adescubrir Travel & Adventure y sus clientes.

Realizar todo el levantamiento de información, requerimientos mínimos y la caracterización de la información en lo que la agencia necesita para el cubrimiento de las necesidades de sus clientes en cada paquete turístico, hace que nuestro proyecto a través de un sistema confiable, pueda generar una estructura conforme a la tecnología y la metodología en la base de datos que corresponde con herramientas y procedimientos, con el fin de cubrir la necesidad y los requerimientos estipulados por parte de los entes reguladores, contando con un grupo de personas capacitados y con gran experiencia en la labor sobre las actividades y tareas a desempeñar dentro del desarrollo y la administración del tablero de control. Se podrá generar un plan para realizar un diagnóstico y catálogo completo con el fin de conocer el estado actual, así poder filtrar prioridades a zonas potenciales en viajes turísticos por el mundo, mitigando riesgos que se puedan presentar hacia nuestros clientes, la misma agencia y todo el personal que la integra.

El proceso para la mejora de nuestro catálogo comprende la innovación y la calidad de nuestros servicios hacia el cliente, se trata de proporcionar mejores alternativas y un mayor bienestar a nuestros clientes, con las garantías pertinentes a como lo exige nuestra política, el ente regulador y todo aquel factor que hace de nuestra agencia el marcar diferencia frente a nuestros competidores. Así, por medio de una óptima planeación y ejecución, el proyecto pretende generar lineamientos

adecuados para estructurar un tablero de control eficiente, cumpliendo con la normatividad vigente de las agencias de viajes Adescubrir Travel & Adventure evitando sanciones en el proyecto.

El proyecto presenta la metodología, plan y estructura de trabajo para poder intervenir con un procedimiento que se ajuste a la necesidad del cliente. El enfoque por parte de nosotros se basa en nuestra preocupación de poder tomar todos los datos necesarios para parametrizar de una manera óptima toda la estructura de inteligencia de negocios del sistema tablero de control para que la agencia de viajes sea eficiente y confiable para todos los clientes.

Con el tablero de control se espera poder implementar una base de datos con lineamientos y políticas claras de acuerdo a las reglas de negocio que se estipulen, según la necesidad y exigencia de la agencia de viajes, contando con personal capacitado, de confianza y con gran profesionalismo en cada fase a ejecutar para el cumplir de los objetivos propuestos.

## 1. JUSTIFICACION

Si una empresa busca contar con una cultura de mejoramiento continuo, debe tener presente que la medición de sus operaciones cumple un papel primordial para el enfoque organizacional. Una empresa que tiene estandarizados sus procesos y posee indicadores eficientes en la medición de las actividades de la empresa, garantiza que sus colaboradores realicen las labores con una mayor seguridad, ya que tendrán claro lo que deben hacer y cuáles son los resultados que deben obtener.

Adescubrir Travel & Adventure se encuentra en la búsqueda de obtener mayores ventajas competitivas en el mercado de las soluciones logísticas de eventos, viajes y seguros, además de generar una mayor calidad en la prestación de sus servicios.

Es por esto que el proyecto propuesto busca el diseño de un tablero de indicadores que permita a Adescubrir Travel & Adventure aportar positivamente en su direccionamiento estratégico y en la construcción de una base fundamental que guiará la toma de decisiones, la planeación y la evaluación bajo una visión integral del negocio, y traerá como resultados una comunicación más efectiva en toda la organización, reducción de costos y una mayor productividad.

Con esta herramienta no solamente se busca aclarar la información actual y el cómo poder proyectarla, sino también que, el valor adicional que se quiere obtener es el realizar un análisis histórico de la información determinando como las circunstancias del pasado pueden ayudar a entender las circunstancias presentes y asimismo ayudará a realizar mejores proyecciones de los resultados y del proceso de mejora continua de la empresa.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 General**

Diseñar un tablero de indicadores que permita a Adescubrir Travel & Adventure S.A.S. como herramienta integral del negocio que permita monitorear la trazabilidad de sus procesos y el desempeño de la organización.

### **2.2 Específicos**

- Identificar los procesos clave de cada una de las líneas de negocio de la organización.
- Determinar la información que requiere cada uno de los procesos identificados anteriormente con el fin de generar claridad en ellos.
- Establecer las herramientas de medición que se requieren en cada uno de los procesos identificados.
- Diseñar el tablero de indicadores con sus respectivos reportes de acuerdo a los controles que se requieran ejercer.

## **3. PROBLEMA DE INVESTIGACION**

El control integral y el análisis de la información relevante que genera a diario la operación de las organizaciones es un valor agregado que actualmente se está implementando para lograr una mayor eficacia y eficiencia a la hora de la toma de decisiones, lo cual se traduce en tener una ventaja sobre sus competidores. La falta de esta gestión y de un control efectivo sobre las operaciones tiene como consecuencias varios males habituales como: poco enfoque al cliente, bajo rendimiento, barreras



en la comunicación interna, subprocesos inútiles, redundancia de procesos, falta de retroalimentación, entre otros, lo cual finalmente se traduce en pérdidas financieras.

Adescubrir Travel & Adventure S.A.S. es una empresa que no ha sido ajena a los males anteriormente descritos. Con una trayectoria de 44 años en el mercado de las soluciones logísticas de eventos, viajes y seguros a través de los cuales ha vivido un crecimiento notable a nivel local, regional y nacional, convirtiéndola en una empresa competitiva y líder en dicho mercado. Pero este crecimiento ha traído consigo la maximización de tareas y procesos, los cuales actualmente se desarrollan bajo ningún modelo ni estructura, lo cual ha permitido incurrir en errores, reprocesos, fallas en la comunicación interna, confusiones entre los colaboradores en la realización de sus labores diarias y pérdida de tiempo y recursos que repercuten en la demora de la consecución de los objetivos de la organización.

Adicionalmente, la falta de indicadores formalmente establecidos pueden, a futuro, perjudicar la estabilidad de la empresa, ya que no existen estos instrumentos de medición que permiten conocer los resultados de las operaciones que realiza la empresa, lo cual es un gran impedimento para una buena toma de decisiones.

Es por esto que se ha considerado la necesidad de diseñar un tablero de indicadores para la empresa Adescubrir Travel & Adventure, el cual permita a la empresa direccionar, evaluar y mejorar sus operaciones, lo cual seguramente se verá reflejado en un crecimiento continuo y la satisfacción de los colaboradores y clientes. Esta herramienta agrupará la información del negocio basado en una infraestructura de Inteligencia de Negocios, estableciendo los indicadores clave y los resultados que por la naturaleza de la empresa se desean obtener.

## 4. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

### 4.1 Información de la Empresa

| INFORMACION DE LA EMPRESA  |  |
|----------------------------|--|
| <b>Razón Social</b>        | ADESCUBRIR TRAVEL & ADVENTURE S.A.S.   |
| <b>Nit</b>                 | 890802221-2  |
| <b>Actividad Económica</b> | 5111- Transporte aéreo nacional de pasajeros<br>7911 - Actividades de las agencias de viajes<br>7912- Actividades de operadores turísticos<br>8230- organización de convenciones y eventos comerciales |

### 4.1 Descripción de la propuesta

La propuesta presenta la metodología, de trabajo para para poder intervenir con un procedimiento que se ajuste a la normatividad vigente en ADESCUBRIR TRAVEL & ADVENTURE S.A.S. El enfoque por parte de nosotros se basa en nuestra preocupación de poder tomar todos los datos necesarios para parametrizar de una manera óptima todo lo referente a la actividad económica desarrollada por la compañía.

Con la caracterización del sistema y del tablero de indicadores se espera poder implementar una base de datos con lineamientos y políticas claras, de acuerdo a la necesidad y exigencia de ADESCUBRIR TRAVEL & ADVENTURE S.A.S., contando con personal capacitado, de confianza y con gran profesionalismo en cada fase para el cumplir de los objetivos propuestos.

## 4.2 Justificación de la propuesta

Si una empresa busca contar con una cultura de mejoramiento continuo, debe tener presente que la medición de sus operaciones cumple un papel primordial para el enfoque organizacional. Una empresa que tiene estandarizados sus procesos y posee indicadores eficientes en la medición de las actividades de la empresa, garantiza que sus colaboradores realicen las labores con una mayor seguridad, ya que tendrán claro lo que deben hacer y cuáles son los resultados que deben obtener.

Adescubrir Travel & Adventure se encuentra en la búsqueda de obtener mayores ventajas competitivas en el mercado de las soluciones logísticas de eventos, viajes y seguros, además de generar una mayor calidad en la prestación de sus servicios.

Es por esto que en esta propuesta se busca realizar el diseño de un tablero de indicadores que permita a Adescubrir Travel & Adventure aportar positivamente en su direccionamiento estratégico y en la construcción de una base fundamental que guiará la toma de decisiones, la planeación y la evaluación bajo una visión integral del negocio, y traerá como resultados una comunicación más efectiva en toda la organización, reducción de costos y una mayor productividad.

Con esta herramienta no solamente se busca aclarar la información actual y el cómo poder proyectarla, sino también que, el valor adicional que se quiere obtener es el realizar un análisis histórico de la información determinando como las circunstancias del pasado pueden ayudar a entender las circunstancias presentes y asimismo ayudará a realizar mejores proyecciones de los resultados y del proceso de mejora continua de la empresa.

Este software de inteligencia de negocios que asiste el análisis y la presentación de los datos presenta ventajas como excelente relación costo beneficio, aplicación de fácil manejo, presentación

de datos amigables con los usuarios, disponibilidad en diferentes plataformas (Computadores Android, Apple), e información en tiempo real.

## **5. MARCO TEORICO**

Las organizaciones de hoy han evolucionado, la era de la industrialización ha terminado para emigrar a las TIC y a la era de la información y del conocimiento, por consiguiente cada momento es vital en la organización referente al manejo y dominio de la información, quien administre los datos tiene el dominio de la información, y quien tiene el dominio de la información tiene el poder. Lo anterior no es una tendencia solo del mundo de las organizaciones, también es una tendencia mundial que viene acompañado de la era tecnológica. Asumiendo estas tendencias para sobrevivir a los cambios del mercado Adescubrir Travel & Adventure no es ajena a esta modalidad y busca implementar una cultura de mejoramiento continuo, abriendo las puertas a la medición de sus operaciones y así cumpliendo un papel primordial para el enfoque organizacional. Usualmente las otras empresas tienen estandarizados sus procesos y poseen indicadores eficientes en la medición de las actividades, garantizando que los colaboradores realicen las labores con una mayor seguridad, teniendo claro lo que deben hacer y cuáles son los resultados que deben obtener.

Para esto, la empresa Adescubrir Travel & Adventure direcciona su plan estratégico en las actuales tendencias administrativas sobre la inteligencia de negocios buscando métodos científicos que permitan filtrar el universo datos y la información de la organización, finalmente la calidad de la información será el valor agregado que le dé la ventaja competitiva en el mercado a la organización. Gómez & Bautista (2010).mencionan que la Inteligencia de Negocios proporciona las herramientas necesarias para aprovechar los datos almacenados en las bases de datos de los sistemas transaccionales para utilizar la información como respaldo a las decisiones, reduciendo el

efecto negativo que puede traer consigo una mala determinación.(Parr 2000) citado por Gómez & Bautista (2010). Define la inteligencia de negocios como como la habilidad corporativa para tomar decisiones. Esto se logra mediante el uso de metodologías, aplicaciones y tecnologías que permiten reunir, depurar, transformar datos, y aplicar en ellos técnicas analíticas de extracción de conocimiento.

La inteligencia de negocios tiene como objetivo que los datos generen un valor representativo en la organización y tangencialmente produzcan conocimiento. La información generada de este proceso permite a la organización decidir y gestionar su rumbo estratégico. En la actualidad Adescubrir Travel & Adventure posee un software el cual es un diseño propio de la empresa creado de acuerdo a las necesidades de la misma, dicho sistema condensa todas las actividades diarias de acuerdo a las unidades de negocio, este es un sistema sencillo, amigable visualmente, pero genera información muy robusta y en algunas actividades difíciles de analizar. También existe otra gran parte de los procesos administrativos que el sistema no permite cuantificar, y son los procesos de gestión, producción y rentabilidad para tomar decisiones, procesos administrativos dispendiosos que no están monitoreados para lo cual la organización no tiene como tomar decisiones basadas en la evidencia.

Aplicando las tecnologías que ofrece la inteligencia de negocios el presente proyecto busca implementar herramientas BI en Adescubrir Travel & Adventure que permitan transformar los datos en información, para luego producir conocimiento que permita sustentar las decisiones más asertivas en las diferentes unidades de negocio. Una de las herramientas en la inteligencia de negocios son los cuadros de mando o los famosos tableros de indicadores, los cuales se han convertido en una herramientas administrativas y gerencial que permite medir en forma general el desempeño y los resultados, estos son fáciles de implementar siempre y cuando la empresa tenga

la necesidad y la capacidad para asumir el costo beneficio que este tipo de herramienta genera a la organización. Cuando se inicia con la implementación de los mismos se persiguen procesos tácticos y estratégicos como las áreas financieras, atención al cliente, talento humano, áreas contables y entre otras según las características de cada organización, en estas áreas usualmente generan y producen datos relevantes para la toma de decisiones e implementación de planes estratégicos para la empresa y así para poder cuantificar las acciones y los resultados.

### **5.1 Marco contextual**

Adescubrir Travel & Adventure SAS y/o Excursiones Amistad SAS, inicio desde el año 1972 con el nombre de Excursiones Amistad. Debido a las exigencias del mercado y la globalización de la nueva década en el año 2005 Excursiones Amistad se reestructura y toma el nombre de Adescubrir Travel & Adventure SAS. Nuestra organización cuenta con una amplia experiencia en el manejo del sector turístico a nivel nacional e internacional, ofreciendo diversos planes turísticos brindando el desplazamiento requerido y el alojamiento adecuado acomodándonos a sus necesidades. Ofrecemos la realización de eventos en todo el país desde hace más de 7 años y el servicio de venta de seguros con las compañías legalmente registradas en Colombia. Nuestra organización se ha caracterizado por ser integra, contando con el talento humano profesional y capacitado, ofreciendo así un servicio imparcial buscando la mejor oferta para nuestros clientes.

*Ilustración 1 Historia de la compañía (Elaboración propia)*



*"Los hitos son grandes momentos que han marcado nuestra historia y nos inspiran hacia el futuro".*

## 5.1.1 Servicios ofrecidos

*Ilustración 2 Servicios ofrecidos (Elaboración propia)*

| Eventos  | Viajes  | Seguros   |
|--|---|---|
| <p><b>Desarrollamos soluciones logísticas empresariales de eventos</b></p> <p>Producción, coordinación y organización de eventos ejecutivos y empresariales: congresos, reuniones de trabajo, convenciones, ferias, capacitaciones, conferencias, eventos deportivos, conciertos, seminarios, inauguraciones y todo tipo de eventos organizacionales masivos a nivel nacional.</p> | <p><b>Acompañamos a nuestros usuarios ADESCUBRIR nuevos destinos</b></p> <p>Asesoramos a nuestros clientes para que hagan la mejor elección en sus viajes de negocios, educación y turismo en destinos alrededor del mundo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiquetes nacionales e internacionales.</li> <li>• Cruceros a diferentes destinos.</li> <li>• Hoteles y reservas.</li> <li>• Paquetes turísticos y excursiones.</li> <li>• Trámites y documentaciones de visas.</li> <li>• Tarjetas de asistencia médica.</li> <li>• Portafolio de hoteles corporativos.</li> </ul> | <p><b>Entregamos respaldo y confianza en la protección de lo que amas</b></p> <p>Venta de todos los seguros del mercado con las compañías legalmente registradas en Colombia, buscamos las mejores ofertas en: Automóviles y adquisición de SOAT/incendio y terremoto/Pólizas modulares/Cumplimiento/ Pólizas de hogar/Pólizas de copropiedades/ Responsabilidad civil/Transporte y mercancías de valores/Vida individual y grupo/Universalidad garantizada/Vida en dólares y en pesos/Vida deudores/Accidentes personales/Rentas con hospitalización/Rentas por incapacidad temporal/Enfermedades graves/Hospitalización y cirugía/Medicina pre-pagada/Administración de ingresos profesionales ARL/Planes de prevención exequial.</p> |

## 5.2 Marco conceptual

**Diseño:** Un diseño es el resultado final de un proceso, cuyo objetivo es buscar una solución idónea a cierta problemática particular, pero tratando en lo posible de ser práctico y a la vez estético en lo que se hace.

**Tablero de indicadores:** Los tableros de control o dashboards permiten medir el estado actual de una serie de indicadores y evaluarlos frente a unos objetivos. De esta forma, facilitan la toma de decisiones y aumentan su precisión, minimizando la probabilidad de error.

**Eficiencia:** Capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Se define como “hacer bien las cosas”

**Eficacia:** Completar las actividades para conseguir las metas de la organización.

**Indicadores de rentabilidad:** Indicador financiero que mide la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir ventas en utilidades.

**Travel:** Viajar, conocer

**Seguro:** El seguro es un medio para la cobertura de los riesgos al transferirlos a una aseguradora que se va a encargar de garantizar o indemnizar todo o parte del perjuicio producido por la aparición de determinadas situaciones accidentales.

**Formulación:** la formulación es la etapa centrada en el diseño de las distintas opciones del proyecto, lo que significa sistematizar, un conjunto de posibilidades técnicamente viables, para alcanzar los objetivos y solucionar el problema que motivó su inicio.



**Indicador:** Un indicador puede definirse como una medida utilizada para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de una actividad o proceso.

**Rentabilidad:** Presupone la realización de negocios con márgenes positivos.

## 6. MARCO DE REFERENCIAS

### 6.1 Estado del arte

En el mundo actual, las empresas se encuentran en constante búsqueda y aplicación de todo tipo de herramientas, que entreguen resultados de manera eficiente y eficaz exigidos por el entorno competitivo en que desarrollan sus actividades. Dichas herramientas se pueden encontrar en la literatura como “Tableros de Mando”, “Balanced Scorecard”, “KPI Management”, entre otras (KPI: Key Performance Indicator).

Estos instrumentos nacen en base a herramientas tales como:

- BPM (Business Performance Management): Disciplina integradora que engloba técnicas y disciplina parciales, que abarca las capas de negocio y tecnología, que se comprende como un todo integrado en gestión a través de los procesos. (Hitpass, 2012). Este concepto se enfoca principalmente en formar una relación entre la estrategia, la ejecución, y los resultados.

- BI (Business Intelligence): Conjunto de metodologías, aplicaciones, prácticas y capacidades enfocadas a la creación y administración de información que permite tomar mejores decisiones a los usuarios de una organización. (Díaz, 2012). Este concepto se enfoca en los procesos, las herramientas, y demás elementos que permitan tomar la información y en la capacidad de convertirla en conocimiento.

A partir del nacimiento de estas herramientas, el mundo empresarial se está enfocando en las nuevas tendencias en manejo de datos, reglas, planes de negocio, y generación de ventajas competitivas. La principal razón de la implementación de estas herramientas se puede resumir en que con base en la información se pueden predecir futuros desempeños: “Estas herramientas pueden ayudar a las empresas a adquirir un mejor entendimiento de ellas mismas, gracias a la capacidad de explotar su información, con la intención de poder manipularlos de una manera más sencilla y entender el porqué de su desempeño o, mejor aún, plantear escenarios a futuro, lo cual les ayudará a tomar mejores decisiones.” (Flórez, 2010)

Ahora bien, los tableros de indicadores, producto de estas herramientas, permiten tener control en mediciones, información clave para las organizaciones. Se han convertido en un elemento de suma importancia para la toma de decisiones ágiles, eficaces, y efectivas.

Las grandes organizaciones manejan un amplio portafolio de productos, por lo cual el seguimiento, el control, y el mantenimiento de los datos son fundamentales. Por producto se crean varios objetivos y esto hace que el foco se pueda perder fácilmente. No solo esto, sino la energía utilizada en las actividades se pierde por ser enfocada en tareas que no dejaran ningún resultado, los recursos utilizados para desarrollarlas no llevaran al éxito, y las tareas podrán ser redundantes y conflictivas. No existe una meta común para la organización en general. De ahí la importancia de la integración de la información y el análisis efectivo de ésta.

Al implantar el tablero de control se utilizan criterios de medición e indicadores para controlar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa. Facilita la toma de decisiones a los socios y ejecutivos de una empresa ya que se tiene la información de manera inmediata de las diferentes áreas y permite detectar inmediatamente las desviaciones de los planes, programas y estrategias y decidir las medidas correctivas. (Fleitman, 2015)

La decisión de una empresa de integrar o no a su desarrollo una herramienta como esta, se apoya sobre varios análisis. Es importante que se hagan presentaciones con variables de costo – beneficio, impacto en los resultados, aumento ventas, márgenes, benchmarking, entre otros.

Las organizaciones que han logrado implementar estos tableros de indicadores han tenido como base que la organización completa se compromete y logran incorporarlo como un factor esencial para el logro de los objetivos, tal como lo indica Fleitman dentro de las ventajas de la implementación:

- Medir los avances y cumplimiento de la visión, la misión, los valores, los objetivos y las estrategias de la empresa.
- Alinear los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la empresa y los indicadores y metas de las áreas.
- Integrar el plan estratégico de la empresa con los planes operativos de las áreas.
- Alinear horizontalmente metas e indicadores de resultados e indicadores de procesos, con el plan estratégico.
- Crear tableros de control para cada área y alinearlos con el tablero de control de la dirección.
- Desarrollar el tablero de control individual de cada puesto alineado con el tablero de control del nivel jerárquico inmediato superior.
- Identificar los diferentes tipos de indicadores existentes en un proceso (Indicadores de entrada, de salida, de eficiencia, de eficacia, de calidad, productividad, impacto y cultura).
- Sincronizar los objetivos y metas de la dirección general con las demás áreas.
- Alineamiento y realineamiento de la empresa a los cambios tecnológicos y de mercado.
- Orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, empleados, proveedores, comunidad y accionistas.

Lo que se busca con el desarrollo e implementación de esta herramienta es el poder emplear métodos de medición para así poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el desempeño de la administración y la operación de la empresa.

Para esto es importante tener muy claro cuáles son las características que deben tener los indicadores, para así evitar la definición de algunos que no aporten a la toma de decisiones de la dirección de la empresa. Estos indicadores deben ser definidos por un grupo de evaluación, según Flietman, que tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- Objetividad en los indicadores cualitativos.
- Precisión en los indicadores cuantitativos.
- Compatibilidad con otros indicadores.
- Que sea relevante para la toma de decisiones.
- Lógico, factible, fácil de medir e interpretar.
- Oportuno, confiable y verificable.
- Aceptado por los responsables, directivos y/o funcionarios de la empresa.
- Comparable con empresas del mismo giro.

Si se tiene en cuenta las anteriores características, se logrará una integración y sincronización de los procesos clave y de apoyo que trabajan conjuntamente para crear valor a la organización.

Por todo lo anterior es que el invertir en BI, más que una opción, se ha convertido en una necesidad debido al gran volumen de información que se genera en las operaciones de las empresas hoy en día, y a la competencia que genera el obtener datos con rapidez y que éstos aporten en la toma de decisiones y sobretodo en los resultados cuantitativos y cualitativos.

“El secreto de una implementación estratégica exitosa está en establecer sistemas de controles interactivos apoyados con tableros de control. El tablero permite tanto el monitoreo, control y alineación a la estrategia, como la corrección de actitudes o actividades que no estaban identificadas como clave de acuerdo con los lineamientos señalados desde la dirección”. (Cortés & Victorino, 2014)

## **7. METODOLOGIA**

Para el desarrollo de este proyecto, se utilizará un método estadístico de tipo descriptivo. Por medio de este diseño e implementación se busca aumentar los niveles de rentabilidad de la empresa, proporcionando una herramienta útil que permita a la organización tomar decisiones que se alineen con las metas planteadas, y con las acciones correctivas o de mejora, que se tomarán en función de los resultados que muestren los indicadores.

### **7.1.1 Población**

La población objeto de estudio serán los procesos ya establecidos y los colaboradores de Adescubrir Travel & Adventure, divididos por cada línea de negocio de la organización.

### **7.1.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La búsqueda de los datos se realizará por medio de la de la revisión y análisis documental de los procesos ya establecidos, la observación directa, entrevistas por puestos de trabajo, toma de notas, dispositivos de almacenamientos y lista de chequeo.

### **7.1.3 Fases para el diseño del tablero de indicador**

Para el diseño del tablero de indicadores de Adescubrir Travel & Adventure seguirá el siguiente procedimiento:

- Elaborar un diagnóstico estratégico integral.
- Desarrollar el plan estratégico estableciendo criterios de medición e indicadores.
- Capacitar a toda la empresa acerca de la estrategia, objetivo, funcionamiento y beneficios del tablero de control.
- Alinear horizontal y verticalmente los objetivos de las diferentes áreas dentro de la empresa.
- Enfocar a los directivos y sus colaboradores hacia los objetivos estratégicos a través de sistemas de evaluación del desempeño.
- Alinear los sistemas de compensación, reconocimientos e incentivos con el desempeño en la realización de la estrategia.
- Alinear los procesos de planeación, ejecución y presupuestas, con el tablero de control.
- Utilizar matrices de contribución crítica para alinear y priorizar Kpi's de procesos.
- Sincronizar metas a lo largo de la cadena de suministro.
- Sincronizar metas a lo largo de la cadena de valor.

### **7.1.4 Criterios de éxito asociados a la meta**

Apertura por parte de la empresa para acceder a los datos, información y conocimiento, que permita alimentar el tablero de indicadores de gestión.

Disponibilidad por parte de los líderes del proceso para conocer las líneas de negocio y su rentabilidad.

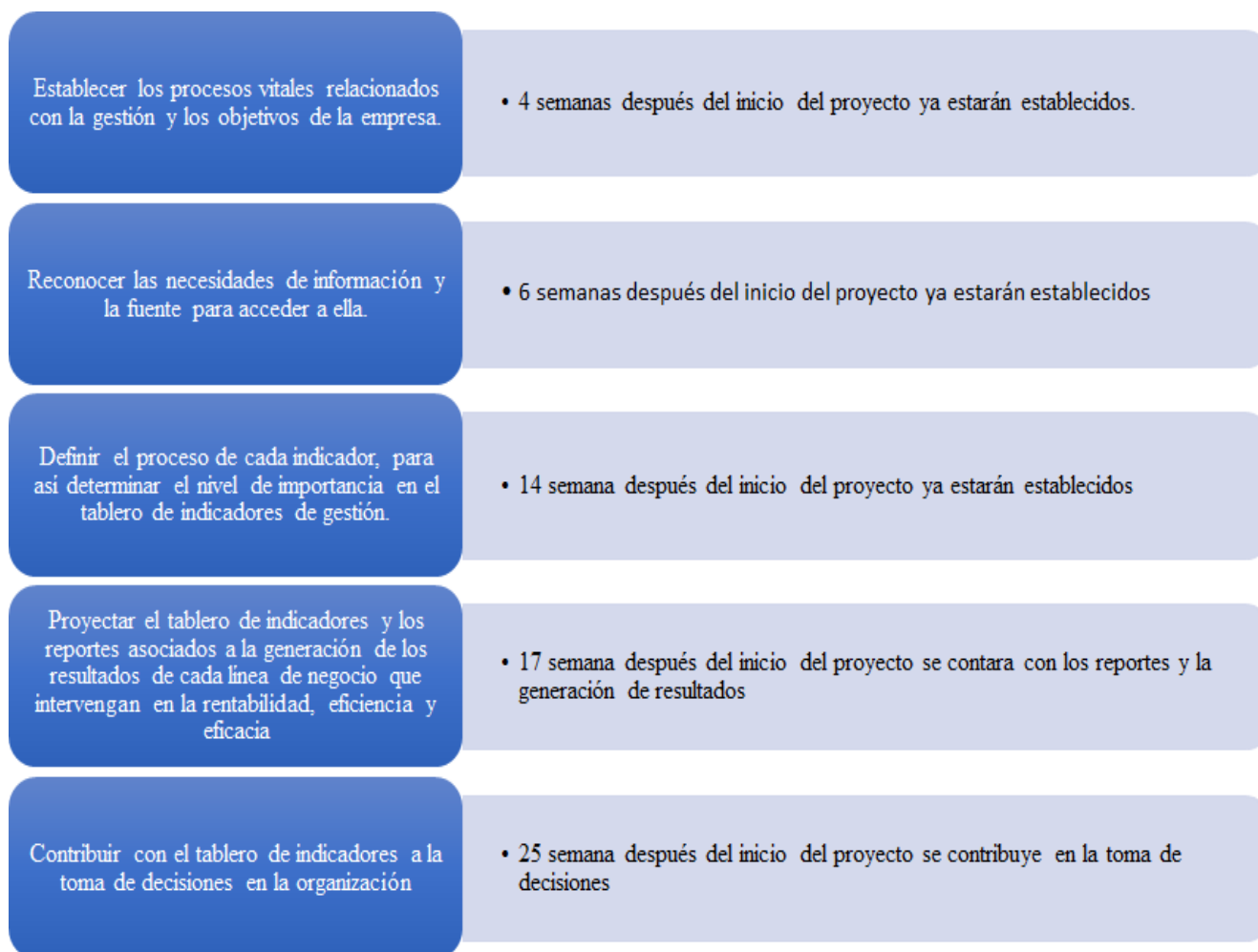
Seguimiento y control por parte del gerente del proyecto.

Validar el proceso bajo los principios de Eficiencia, Eficacia y Rentabilidad.

#### **7.1.5 Premisas y restricciones**

- El tablero de indicadores genera el desarrollo del plan estratégico que tomara la organización Adescubrir Travel & Adventure S.A.S.
- el tablero de indicadores solo genera indicadores medibles, cuantificables.
- el tablero de indicadores solo lo podrá conocer los altos directivos de la organización que son lo que toman las decisiones.

#### **7.2 Cronogramas de Hitos Principales**



## 8. DESARROLLO DEL PROYECTO

### 8.1 Presupuesto estimado

El presupuesto estimado será cubierto en su totalidad por la empresa Adescubrir Travel & Adventure S.A.S. y es de 100.000.000 de pesos



## 7.2 Gestión el costo

| PRESUPUESTO                    |   |          |                |                 |                 |                     |                           |                    |  |
|--------------------------------|---|----------|----------------|-----------------|-----------------|---------------------|---------------------------|--------------------|--|
| ITEM                           | DESCRIPCIÓN   | CANTIDAD | VALOR UNITARIO | TIEMPO EN MESES | VALOR TOTAL MES | VALOR TOTAL AÑO     | TOTAL POR TIPO DE RECURSO | % DE PARTICIPACION |  |
| PRESUPUESTO SOFTWARE           |   |          |                |                 |                 |                     |                           |                    |  |
| 1                              | Software Microsoft Power BI   | 1        | \$174.825      | 12              | \$174.825       | \$2.097.900         | \$4.647.897               | 5,86%              |  |
| 2                              | Paquete Microsoft Office  | 3        | \$849.999      | 0               | \$2.549.997     | \$2.549.997         |                           |                    |  |
| PRESUPUESTO HARDWARE           |   |          |                |                 |                 |                     |                           |                    |  |
| 3                              | Computador de mesa: PC All in One LENOVO 510s Core i7 23  | 1        | \$3.099.000    | -               | \$3.099.000     | \$3.099.000         | \$8.044.000               | 10,14 %            |  |
| 4                              | Computador portátil: Portátil LENOVO Idea510s Ci7 14  | 2        | \$2.299.000    | -               | \$4.598.000     | \$2.299.000         |                           |                    |  |
| 5                              | Servidor SQL Edición Estándar 2016  | 1        | \$2.646.000    | -               | \$2.646.000     | \$2.646.000         |                           |                    |  |
| PRESUPUESTO GASTOS DE PERSONAL |   |          |                |                 |                 |                     |                           |                    |  |
| 6                              | Consultoría y formación para el diseño de indicadores de gestión alineados con la estrategia organizacional | 1        | \$15.000.000   | -               | \$15.000.000    | \$15.000.000        | \$66.565.000              | 83,92 %            |  |
| 7                              | Analista de inteligencia de negocios  | 1        | \$2.128.000    | 12              | \$2.128.000     | \$25.536.000        |                           |                    |  |
| 8                              | Analista de control interno   | 1        | \$2.128.000    | 12              | \$2.128.000     | \$25.536.000        |                           |                    |  |
| 9                              | Mantenimiento mensual aplicativo  | 1        | \$493.000      | -               | \$493.000       | \$493.000           |                           |                    |  |
| OTROS                          |   |          |                |                 |                 |                     |                           |                    |  |
| 10                             | Póliza de cumplimiento consultoría  | 1        | \$59.500       | -               | \$59.500        | \$59.500            | \$59.500                  | 0,08%              |  |
|                                |   |          |                |                 | <b>TOTAL</b>    | <b>\$32.701.497</b> | <b>\$79.316.397</b>       |                    |  |

### Viabilidad económica calculada con VPN (Valor presente neto)

Evaluar la viabilidad económica de un proyecto es el proceso mediante el cual una vez definida la inversión inicial, los beneficios futuros y los costos durante la etapa de operación, permite determinar la rentabilidad de un proyecto. Esta información se presenta antes que se muestren los resultados contables del proyecto en la cual puede haber una utilidad o una pérdida, tiene como objetivo principal es establecer que tan conveniente es llevar a cabo un proyecto de inversión.

Tasa de descuento 5%

| Período (Meses) | Flujo de Fondos |
|-----------------|-----------------|
| 0               | -\$79,316,397   |
| 1               | \$2,000,000     |
| 2               | \$4,000,000     |
| 3               | \$4,000,000     |
| 4               | \$4,000,000     |
| 5               | \$4,000,000     |
| 6               | \$15,000,000    |
| 7               | \$4,000,000     |
| 8               | \$4,000,000     |
| 9               | \$4,000,000     |
| 10              | \$7,000,000     |
| 11              | \$4,000,000     |
| 12              | \$15,000,000    |
| 13              | \$7,000,000     |
| 14              | \$20,000,000    |
| 15              | \$7,000,000     |
| 16              | \$7,000,000     |
| 17              | \$7,500,000     |
| 18              | \$15,000,000    |

Resultado → VAN \$ 299,712.20

Al arrojar como resultado una VPN positiva esto significa que el proyecto es rentable o se establece como un proyecto que genera valor.

Tener en cuenta que la inversión inicial corresponde al valor del presupuesto establecido, en este se encuentran el 100 % de las fases del proyecto.

## 7.2 Costo - Beneficio

- Apertura por parte de la empresa para acceder a los datos, información y conocimiento, que permita alimentar el tablero de indicadores de gestión.
- Disponibilidad por parte de los líderes del proceso para conocer las líneas de negocio y su rentabilidad.
- Seguimiento y control por parte del gerente del proyecto.
- Validar el proceso bajo los principios de Eficiencia, Eficacia y Rentabilidad.

## 8. RIESGO

### 8.1 Riesgos iniciales

**Datos no confiables:** Se debe considerar la posibilidad de que los datos de la organización no procedan de fuentes fidedignas y que la información que se esté generando no contenga parámetros de confiabilidad, validez o subregistros que permitan alimentar el tablero de indicadores de manera efectiva.

**Problemas de Comunicación:** Al irrumpir en la cultura organizacional buscando el diseño e implementación de un tablero de indicadores podría generar en los colaboradores una percepción negativa de que su actividad o labor está siendo medida o monitoreada, produciendo una resistencia al cambio.

**Indicadores no cuantificables:** Podría suceder que las líneas de negocio de la organización conlleven a elaborar indicadores de gestión que no sean cuantificables, generando elementos no medibles ni monitoreables que puedan dar cuenta de manera objetiva o cuantitativa del comportamiento.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- Cortés, A. P., & Victorino, J. B. (2014). *Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*. Obtenido de sitio web de Eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/896/TABLEROS%20DE%20CONTROL.htm>
- <http://www.planillaexcel.com/planilla-de-excel-para-el-calculo-de-tir-y-van>
- Díaz, J. C. (2012). *Josep Curto Díaz*. Barcelona: UOC.
- Fleitman, J. (2015). *Grandes Pymes*. Obtenido de sitio web de Grandes Pymes: <http://www.grandespymes.com.ar/2013/06/24/importancia-de-los-tableros-de-control-o-cuadro-de-mando-integral-cmi/>
- Flórez, J. P. (30 de 12 de 2010). *IBM Developer Works*. Obtenido de sitio web de IBM: <https://www.ibm.com/developerworks/ssa/local/data/dm-bi-pymes/>
- Hitpass, B. (2012). *BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación: Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Santiago de Chile: BHH Ltda.

- ROSADO GOMEZ, A. A., & Rico Bautista, D. W. (2010). Inteligencia de negocios: Estado del arte. *Scientia et technica*, 16(44).
- Alles, M. A. (2007). Gestión por competencias: el diccionario. Ediciones Granica SA. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=4y3j8m3eW5s>
- Más allá de los indicadores. En línea. 15 de octubre de 2005. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresamanagerment/articulo/mas-alla-indicadores/30516>
- Bain & company's survey of global executives points to increased use of management tools to accelerate growth amid positive economic tailwinds. En línea. 10 de junio de 2015. Disponible en: <http://www.bain.com/about/press/press-releases/management-tools-and-trends-report-June-2015-press-release.aspx>
- Palladium Group Announces 2014 Winners Of The Palladium Balanced Scorecard Hall Of Fame For Executing Strategy. En línea. 30 de octubre de 2014. Disponible en: <http://www.prnewswire.com/news-releases/palladium-group-announces-2014-winners-of-the-palladium-balanced-scorecard-hall-of-fame-for-executing-strategy-280913742.html>
- Federación de Cafeteros gana prestigioso premio "Balanced Scorecard Hall of Fame". En línea. 23 de octubre de 2006. Disponible en: <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/federacion-cafeteros-gana-prestigioso-premio-balanced-scorecard-hall-of-fame/37743>
- Balanced Scorecard Collaborative rinde homenaje a Chilectra S.A. y a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia con prestigioso premio Salón de la fama. En línea. 11 de octubre de 2006. Disponible en: <http://www.businesswire.com/news/home/20061011006049/es/>
- Más allá de los indicadores. En línea. 15 de octubre de 2005. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresamanagerment/articulo/mas-allaindicadores/30516>
- Balanced Scorecard Collaborative rinde homenaje a Chilectra S.A. y a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia con prestigioso premio Salón de la fama. En línea. 11 de octubre de 2006. Disponible en: <http://www.businesswire.com/news/home/20061011006049/es/>
- Congreso de la república, Ley estatutaria 1581 de 2012 Superintendencia de sociedades, ley de protección de datos,

<http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/proteccion-datos/Paginas/default.aspx>

- Microsoft. Sistema SQL 26 junio 2017 <https://docs.microsoft.com/es-es/sql/relational-databases/feature-reference-database-engine>
- Recuperado de: <https://www.microsoft.com/es-co/store/d/office-hogar-y-empresas-2016/cfq7ttc0k5ff> Julio 2017
- Recuperado de: <http://www.exito.com/products/MP00950000000098/Licencia+Office+Hogar+y+Empresa+2016+DVD> julio 2016
- Recuperado de: <http://www.alkosto.com/pc-all-in-one-lenovo-510s-23-coretm-i7-plata> julio 2017
- Recuperado de: [https://www.linio.com.co/p/computador-portatil-lenovo-ideapad-510-n402ni?gclid=EAIaIQobChMI27au8qKR1QIV1pd-Ch1sogPJEAAAYASAAEgIBtFD\\_BwE](https://www.linio.com.co/p/computador-portatil-lenovo-ideapad-510-n402ni?gclid=EAIaIQobChMI27au8qKR1QIV1pd-Ch1sogPJEAAAYASAAEgIBtFD_BwE) julio 2017
- Recuperado de: [http://www.falabella.com.co/falabella-co/product/2711018/Notebook-14%22--4GB-1TB-Ci5-%7C-NB-510S-TV2GB?kid=207745612&s\\_kwid=AL!703!3!45831589309!b!!!!&ef\\_id=WWkjaQAABG@HPmSZ:20170717213927:s](http://www.falabella.com.co/falabella-co/product/2711018/Notebook-14%22--4GB-1TB-Ci5-%7C-NB-510S-TV2GB?kid=207745612&s_kwid=AL!703!3!45831589309!b!!!!&ef_id=WWkjaQAABG@HPmSZ:20170717213927:s) julio 2017

## Anexo 1 Matriz de Requisitos Legales

|   |             |   |                  |                                     |                                |
|---|-------------|---|------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
|  |             | <b>NTS-TS 003</b>                                 |                  | <b>Fecha</b>                        |                                |
|   |             | <b>MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES</b>               |                  | <b>Versión</b>                      |                                |
|   |             | <b>RESPONSABLE</b><br>Encargado de implementación |                  | <b>Código</b>                       |                                |
| <b>TEMA</b>   | <b>TIPO</b> | <b>NUMERO Y FECHA</b>                             | <b>AUTORIDAD</b> | <b>DISPOSICION</b>                  | <b>Responsable de revisión</b> |
| Transporte  | Ley         | 336 de 1996                                       | Congreso         | Estatuto Nacional de Transporte     | Arias & Ruiz Abogados S.A.S.   |
| Turismo   | Ley         | 300 de 1996                                       | Congreso         | Ley General de Turismo              | Arias & Ruiz Abogados S.A.S.   |
| Transporte  | Ley         | 1558 de 2012                                      | Congreso         | Modifica la Ley General del Turismo | Arias & Ruiz Abogados S.A.S.   |



|                      |     |              |          |   |                              |
|----------------------|-----|--------------|----------|---|------------------------------|
| Turismo              | Ley | 1101 de 2006 | Congreso | Turismo   | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Cultura              | Ley | 397 de 1997  | Congreso | Cultura   | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Policía              | Ley | 1801 de 2016 | Congreso | Código Nacional de Policía y Convivencia  | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Turismo              | Ley | 679 de 2001  | Congreso | Estatuto para contrarrestar la explotación, la pornografía y el turismo sexual con menores. | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Agente de Viajes     | Ley | 23 de 1990   | Congreso | Ejercicio profesión del Agente de Viajes  | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Cultura              | Ley | 70 de 1993   | Congreso | Protección Negritudes   | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Medidas sanitarias   | Ley | 9 de 1979    | Congreso | Medidas Sanitarias  | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Recursos Naturales   | Ley | 99 de 1993   | Congreso | Medio Ambiente  | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Habeas Data          | Ley | 1581 de 2012 | Congreso | Protección de Datos Personales  | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Comercio Electrónico | Ley | 527 de 1999  | Congreso | Comercio Electrónico  | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Derecho de Petición  | Ley | 1755 de 2015 | Congreso | Derecho de petición   | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Competencia          | Ley | 256 de 1996  | Congreso | Competencia Desleal   | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Contratación Estatal | Ley | 80 de 1993   | Congreso | Estatuto General de Contratación de la Administración Pública                               | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Contratación Estatal | Ley | 1150 de 2007 | Congreso | Contratación con Recursos Públicos  | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Procedimiento Penal  | Ley | 906 de 2004  | Congreso | Código de Procedimiento Penal   | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Administrativo       | Ley | 1437 de 2011 | Congreso | Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo                   | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |

|                       |         |              |                            |   |                              |
|-----------------------|---------|--------------|----------------------------|---|------------------------------|
| Consumidor            | Ley     | 1480 de 2011 | Congreso                   | Estatuto de Consumidor  | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Penal                 | Ley     | 599 de 2000  | Congreso                   | Código Penal  | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Civil                 | Ley     | 57 de 1887   | Congreso                   | Código Civil  | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Comercio              | Decreto | 1074 de 2015 | Presidente de la República | Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo.               | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Transporte            | Decreto | 1079 de 2015 | Presidente de la República | Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte                                   | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Ambiente              | Decreto | 1076 de 2015 | Presidente de la República | Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible             | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Cultura               | Decreto | 1080 de 2015 | Presidente de la República | Decreto Reglamentario Único del Sector Cultura                                      | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Comercial             | Decreto | 410 de 1971  | Presidente de la República | Código de Comercio  | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Recursos Naturales    | Decreto | 2811 de 1974 | Presidente de la República | Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al medio ambiente  | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Medio Ambiente        | Decreto | 1608 de 1978 | Presidente de la República | Código Nacional de los Recursos Naturales Renovables y Protección al Medio ambiente | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Laboral               | Decreto | 2663 de 1950 | Presidente de la República | Código Sustantivo del Trabajo   | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Procedimiento Laboral | Decreto | 2158 de 1948 | Presidente de la República | Código Procesal del Trabajo y de la Seguridad Social                                | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Agente de Viajes      | Decreto | 1095 de 1994 | Presidente de la República | Código de Ética Profesional del Agente de Viajes y Turismo                          | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |

|                              |         |              |                            |  |                              |
|------------------------------|---------|--------------|----------------------------|--|------------------------------|
| Agencias de Viajes           | Decreto | 502 de 1997  | Presidente de la República | Naturaleza y funciones de los tipos de Agencias de Viajes                          | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Guía Turismo                 | Decreto | 503 de 1997  | Presidente de la República | Guía de Turismo  | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Registro Nacional de Turismo | Decreto | 504 de 1997  | Presidente de la República | Registro Nacional de Turismo   | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Registro Nacional de Turismo | Decreto | 2074 de 2003 | Presidente de la República | Registro Nacional de Turismo   | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Consumidor                   | Decreto | 1097 de 2014 | Presidente de la República | Reclamación directa protección consumidor de servicios turísticos y aéreos.        | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Guía Turismo                 | Decreto | 1293 de 2014 | Presidente de la República | Modifica parcialmente la Guía de Turismo   | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Operadores                   | Decreto | 1824 de 2001 | Presidente de la República | Actividad de los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones      | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Aduanero                     | Decreto | 390 de 2016  | Presidente de la República | Regulación Aduanera  | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Tributario                   | Decreto | 624 de 1989  | Presidente de la República | Estatuto Tributario  | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Tributario                   | Decreto | 297 de 2016  | Presidente de la República | Exención del IVA para servicios turísticos   | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Contratación Estatal         | Decreto | 1510 de 2013 | Presidente de la República | Sistema de Compras y Contratación Pública  | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Turismo                      | Decreto | 2438 de 2010 | Presidente de la República | Responsabilidad de las Agencias de Viajes en la prestación de Servicios Turísticos | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Turismo                      | Decreto | 1036 de 2007 | Presidente de la República | Contribución Parafiscal para la promoción al turismo                               | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |

|                          |            |              |    |   |  |                              |
|--------------------------|------------|--------------|----|---|--|------------------------------|
| Agencias de Viaje        | Decreto    | 502 de 1997  | de | Presidente de la República                          | Funciones Agencias de Viajes   | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Consumidor               | Decreto    | 587 de 2016  | de | Presidente de la República                          | Reversión del pago   | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Transporte               | Resolución | 3537 de 2002 | de | Ministerio de Transporte                            | Cambio de servicios de particular a público  | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Turismo                  | Resolución | 405 de 2014  | de | Ministerio de Comercio Industria y Turismo          | Turismo de Aventura  | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Turismo                  | Resolución | 0119 de 2002 | de | Ministerio de Comercio Industria y Turismo          | Prestadores de Servicios Turísticos  | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Habeas Data              | Resolución | 2591 de 2013 | de | Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil | Derechos y obligaciones de los usuarios y prestadores del servicio de transporte aéreo, en materia de Habeas Data          | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Especies Silvestres      | Resolución | 192 de 2014  | de | Ministerio del Medio Ambiente                       | Protección Especies Silvestres   | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Sostenibilidad Turística | Resolución | 3860 de 2015 | de | Ministerio de Comercio, Industria y Turismo         | Cumplimiento de las normas técnicas sectoriales para las actividades del turismo de aventura y la sostenibilidad turística | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Certificación en calidad | Resolución | 3160 de 2015 | de | Ministerio de Comercio, Industria y Turismo         | Normas técnicas por medio de la plataforma virtual para la certificación en calidad turística                              | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Reglamento Aeronáutico   | Resolución | 1375         |    | Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil | Modifica el RAC 3  | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |

|  |                        |              |   |   |                              |
|--|------------------------|--------------|---|---|------------------------------|
| Actividades Aéreas                     | Reglamento Aeronáutico | RAC 3        | Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil | Actividades Aéreas Civiles                                    | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Actividades Aéreas                     | Reglamento Aeronáutico | RAC 13       | Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil | Régimen Sancionatorio   | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Propiedad Industrial                   | Decisión CAN           | 486 de 2000  | Comisión Andina de Naciones                         | Propiedad Industrial  | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |
| Seguridad y salud en el trabajo(SGSST) | Decreto                | 1443 de 2014 | Ministerio del Trabajo                              | Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST) | Arias & Ruiz Abogados S.A.S. |