



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Innovación ecoturística, autosostenible con miras a la disminución del impacto ambiental basada en una economía circular.

Presentado por:

Daniel Alexander Guanumen Piñeros

Bogotá, D.C. 22 de febrero de 2021



**Universidad del
Rosario**
Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Innovación ecoturística, autosostenible con miras a la disminución del impacto ambiental basada en una economía circular.

Modalidad: Proyecto de emprendimiento

Presentado por:

Daniel Alexander Guanumen Piñeros

Bajo la dirección de:

Andrés Fernández

Bogotá, D.C. 23 de agosto de 2022

Contenido

Agradecimientos	iii
Dedicatoria.....	iv
Declaración de originalidad y autonomía.....	v
Declaración de exoneración de responsabilidad	vi
Lista de figuras	vii
Lista de tablas.....	viii
Abreviaturas.....	ix
Glosario	x
Resumen Ejecutivo.....	xi
Abstract.....	xiii
1. Introducción	1
2. Descripción del Emprendimiento	5
2.1. Filosofía y visión	5
2.2. Objetivos.....	5
2.3. Mercado Objetivo	6
2.4. Sector Industrial.....	6
2.5. Estructura Legal.....	7
2.6. Localización.....	7
3. Productos y Servicios.....	9
3.1. Productos y / o servicios	9
3.2. Ciclo de operación del emprendimiento.....	12
3.3. Determinación Estructura de Costos	15
4. Plan de Mercadeo.....	18
4.1. Investigación de mercado.....	18
4.2. Barreras de entrada	19
4.3. Amenazas y oportunidades	20

4.4.	Cliente objetivo.....	22
4.5.	Competidores claves	22
4.6.	Posicionamiento / Nicho	25
4.7.	Comercialización del emprendimiento.....	25
4.8.	Presupuesto promocional	27
4.9.	Precios.....	28
4.10.	Localización.....	29
4.11.	Canales de distribución	30
4.12.	Proyección de ventas en un año	31
5.	Plan operacional.....	32
5.1.	Producción	32
5.2.	Control de Calidad.....	33
5.3.	Entorno legal.....	33
5.4.	Personal	34
6.	Gestión y organización	36
6.1.	Personal clave	36
6.2.	Brechas en gestión.....	38
7.	Inversión y Gastos	39
7.1.	Gastos de puesta en marcha	40
8.	Plan financiero	41
8.1.	Proyección de pérdidas y ganancias a doce meses.....	41
8.2.	Proyección de pérdidas y ganancias, hasta año 5.....	42
8.3.	Presupuesto de caja	43
8.4.	Balance general proyectado	44
8.5.	Determinación punto de equilibrio.....	45
8.6.	Uso de capital.....	45
	Conclusiones	47
	Referencias bibliográficas	48

Agradecimientos

Quiero agradecer en el desarrollo de esta etapa de mi vida, en primera medida a Dios, por las bendiciones recibidas que hicieron posible el cumplimiento de un gran sueño; también quiero agradecer a mi tutor Andrés Fernández, por el tiempo y dedicación entregado a este proyecto que hoy puedo culminar de manera exitosa, a mis padres, mi hermana y el amor de mi vida quienes a cada momento me alentaron para llegar a buen término y procuraron que las actividades desarrolladas siempre fueran realizadas de manera excelente.

Dedicatoria

A Dios en primera medida, porque le debo todo lo que soy y tengo, me dio la fuerza para continuar en momentos coyunturales, y la valentía de seguir adelante día a día.

A mis padres, ya que han sido mi apoyo y ejemplo, del trabajo duro, dedicación a su familia y amor eterno. Porque siempre buscaré recorrer sus caminos y poder llenarlos de orgullo.

Al amor de mi vida, ya recibí a la mejor mujer del mundo para acompañar cada una de mis locuras. Siempre me ha demostrado su amor incondicional y está dispuesta a afrontar la vida a mi lado sin importar los problemas o adversidades que se puedan presentar, porque eres mi inspiración a seguir adelante cada día y no desfallecer cuando el futuro no es del todo claro.

A mi hermana, porque siempre estás ahí, desde que llegaste a este mundo todo cambio por completo y el señor todopoderoso me regalo una compañía para mis días en este plano.

A mis compañeros de estudio, aquellos que hoy por hoy puedo llamarlos amigos, ya que me brindaron su confianza y apoyo.

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Daniel Alexander Guanumen Piñeros

Firmado en Bogotá, D.C. el 23 de agosto de 2022

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Daniel Alexander Guanumen Piñeros

Firmado en Bogotá, D.C. el 23 de agosto de 2022

Lista de figuras

FIGURA 1. PARTICIPACIÓN HOSPEDAJE POR MUNICIPIOS.....	7
FIGURA 2. GLAMPING.....	9
FIGURA 3. CAMPING.....	10
FIGURA 4. ÁREA DE CAMPING	11
FIGURA 5. IMAGEN REPRESENTATIVA RESTAURANTE	11
FIGURA 6. CICLO DE OPERACIÓN EMPRENDIMIENTO.....	14
FIGURA 7. ESTRUCTURA DE COSTOS GLAMPING Y CAMPING.....	15
FIGURA 8. ESTRUCTURA DE COSTOS RENTA DE TERRENO	16
FIGURA 9. ESTRUCTURA DE COSTOS RESTAURANTE	16
FIGURA 10. PLANTEAMIENTO AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	21
FIGURA 11. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN	27
FIGURA 12. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL EMPRENDIMIENTO	29
FIGURA 13. ESTRATEGIA CONTROL DE CALIDAD	33
FIGURA 14. ESQUEMA ORGANIZACIONAL.....	35
FIGURA 15. ESQUEMA ORGANIZACIONAL.....	35
TABLA 13. ESTADO DE RESULTADOS PRIMER AÑO	
FIGURA 16. ESQUEMA ORGANIZACIONAL.....	35
FIGURA 17. ESQUEMA ORGANIZACIONAL.....	35

Lista de tablas

TABLA 1. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	17
TABLA 2. PARTICIPACIÓN POR TIPO DE HOSPEDAJE	18
TABLA 3. IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS HOSPEDAJES	19
TABLA 4. PLAN DE RECOPIACIÓN DE DATOS DEL COMPETIDOR	22
TABLA 5. ANÁLISIS COMPETITIVO	23
TABLA 6. ANÁLISIS COMPETITIVO - NUMÉRICO	24
TABLA 7. GASTOS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING	27
TABLA 8. ESTRATEGIA DE PRECIOS	28
TABLA 9. EVALUACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	30
TABLA 10. PROYECCIÓN DE VENTAS PRIMER AÑO	31
TABLA 11. PRESUPUESTO GENERAL PROYECTO	39
TABLA 12. PRESUPUESTO IMPLEMENTACIÓN PROYECTO	40
TABLA 13. ESTADO DE RESULTADOS PRIMER AÑO.....	41
TABLA 13. ESTADO DE RESULTADOS PRIMER AÑO.....	41
TABLA 14. ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1 - AÑO 5	42
TABLA 15. PRESUPUESTO DE CAJA AÑO 1 - AÑO 5	43
TABLA 15. PRESUPUESTO DE CAJA AÑO 1 - AÑO 5	43
TABLA 16. BALANCE GENERAL PROYECTADO AÑO 1 - AÑO 5	44
TABLA 17. DETERMINACIÓN PUNTO DE EQUILIBRIO	45

Abreviaturas

- WTO: World Trade Organization
- FARC: Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia
- PIB: Producto Interno Bruto
- FONTUR: Fondo Nacional de Turismo
- Colciencias: Departamento Administrativo de ciencia, tecnología e innovación.
- PEDCTI: Planes Estratégicos Departamentales en Ciencia, Tecnología e Innovación
- SAS: Sociedad por Acciones Simplificadas
- OTA: Online Travel Agency
- ICONTEC: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación
- NTSH: Normas Técnicas Sectoriales Hoteleras
- CORPOBOYACA: Corporación Autónoma Regional de Boyacá
- EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

Glosario

Baño seco: Sanitario con ausencia 100% de agua, enfocado en el ahorro total de agua. Los desechos sólidos se mezclan con tierra y aserrín.

Camping: Tienda de campaña, fabricada en tela de alta resistencia e impermeable, adaptada para las condiciones climáticas.

Fito-remediación: La fitorremediación aprovecha la capacidad de ciertas plantas para absorber, acumular, metabolizar, volatilizar o estabilizar contaminantes presentes en el suelo, aire, agua o sedimentos como: metales pesados, metales radioactivos, compuestos orgánicos y compuestos derivados del petróleo (López & Ramírez, 2011).

Glamping: Cabaña construida en madera, con acabados de lujo y alto confort en forma de domo y con capacidad de hospedaje de hasta 4 personas cada uno.

Resumen Ejecutivo

Innovación ecoturística, autosostenible con miras a la disminución del impacto ambiental basada en una economía circular.

Según la World Trade Organization (WTO) para el año 2018, Colombia se posiciona a nivel turístico en el séptimo lugar en Latinoamérica en cuanto a visitas de turistas se refiere, a tan solo 2,8 millones de diferencia con Argentina, que ostenta el segundo lugar de la región detrás de México, quien en la actualidad lidera el mercado para la misma.

De acuerdo a lo antes expuesto nace Camping y Cabañas Los Balcones como búsqueda de una alternativa en una fuente de generación de empleo e impulsor del turismo en la región del lago de Tota.

Camping y Cabañas Los Balcones centra su operación en tres diferentes productos, los cuales son Glamping (Cabañas en madera con alto confort), Camping (Tiendas de campaña con suministro de necesidades básicas) y restaurante (enfocado en comida Colombiana). El emprendimiento busca centrarse en clientes amantes de la naturaleza y que a su vez no abandonen el confort en su hospedaje; apasionados por el ecoturismo sin dejar de lado la responsabilidad ambiental que se tiene con el lago de Tota.

Posterior a diferentes análisis del emprendimiento se enfatiza el funcionamiento del mismo basado en un modelo de economía circular a todo nivel en la operación del mismo, así como el uso de energías limpias y procesos productivos cíclicos, pretendiendo obtener el punto de equilibrio en un tiempo no mayor a 3 años.

Palabras clave:

Baño seco: Sanitario con ausencia 100% de agua, enfocado en el ahorro total de agua. Los desechos sólidos se mezclan con tierra y aserrín.

Glamping: Cabaña construida en madera, con acabados de lujo y alto confort en forma de domo y con capacidad de hospedaje de hasta 4 personas cada uno.

Camping: Tienda de campaña, fabricada en tela de alta resistencia e impermeable, adaptada para las condiciones climáticas.

Abstract

Self-sustaining and ecotourist innovation based on a circular economy committed to reducing the environmental impact.

According to the World Trade Organization (WTO), Colombia ranked seventh place across Latin America in 2018 as a touristic destination (measured by the number of visits) 7.8 million under Argentina which occupies the second place after the leader (México). The aforementioned represents an opportunity to grow and improve Colombian tourism.

Accordingly, Camping and Cabañas Los Balcones were born as an alternative to promote employment and tourism in the Tota lake.

Camping and Cabañas Los Balcones are focused on three different fields (i) Glamping (wooden cottages with comfort), (ii) Camping (tenders with the provision of basic necessities), and (iii) restaurants (focused on Colombian dishes). The business seeks to focus on clients passionate about nature, and ecotourism willing to (i) keep the comfort while traveling without leaving the environmental responsibility over the Tota lake.

After different analyzes of the entrepreneurship, its operation based on a circular economy in their operation by using clean energies and cyclic productive procedures. trying to obtain the breakeven point in a time not older than 3 years.

Key words:

Dry bathroom: Sanitary with 100% absence of water, focused on total water savings. Solid waste is mixed with earth and sawdust.

Glamping: Cabin built in wood, with luxury finishes and high comfort in the shape of a dome and with a lodging capacity of up to 4 people each.

Camping: Camping tent, made of high-strength and waterproof fabric adapted for climatic conditions.

1. Introducción

De acuerdo a las cifras entregadas por la Organización Mundial de Turismo (WTO) en el año 2018 el continente americano presento un crecimiento a nivel turístico del 2%, cifra muy baja en comparación con otros continentes, ejemplo el africano y el asiático con un crecimiento del 9% y 7% respectivamente (WTO, 2019). Así mismo, en Latinoamérica, Colombia cuenta con un total de 3,9 millones de visitas turísticas, dejándolo en un séptimo lugar en la región, y una diferencia de 37,4 millones de visitas frente a México líder del mercado hispanoamericano, pero únicamente 2,8 millones de visita de diferencia versus el segundo que en este caso es Argentina, permitiendo al mercado Colombiano una excelente oportunidad de crecimiento y de convertirse en mediano plazo en un referente del turismo latinoamericano (Cabra Salinas et al., 2020).

Por tanto el gobierno nacional presento un balance del sector turístico entre los años 2010 y 2018 (Dinero, 2019) presentando números muy favorables posteriores al acuerdo de PAZ firmado con las FARC, generando una sensación de confianza al extranjero y convirtiendo al país en un destino muy atractivo, entregando cifras sumamente concluyentes, tales como que el ingreso de Divisas por turismo creció un 68,2% o presentando un crecimiento del sector turístico de 5,3% sobre el PIB, en el año 2018 comparado con el 2017, el cual se posicionó en el 6,9% (Brida et al., 2011). Pero estas buenas cifras que viene generando el turismo a nivel nacional, no han sido congruente en el departamento de Boyacá en comparación con otros departamentos, es así que en el año 2018 presento un decrecimiento de 10,7% en el número de turistas, pasando de 6991 en 2017 a 6242 turistas en el año 2018 (Bernal Poveda, 2016).

Según Rodríguez Moreno y Granados Ávila (2017):

La deficiente calidad de servicios turísticos, incumplimiento de estándares de calidad internacionales, deficiencias en la planta e infraestructura turística, insuficiencia en la conectividad aérea, marítima, fluvial y digital entre regiones. (p.197)

“La disminución de, estas cifras deficientes obedecen a la deficiente calidad de servicios turísticos, incumplimiento en estándares internacionales, deficiencias en planta e infraestructura turística, y la limitada conectividad fluvial y aérea con que cuenta la región, convierto esto en un obstáculo de conectividad total con las diferentes zonas del país”. Así mismo con la baja capacitación de los diferentes interesados en la industria turística (Such-Devesa et al., 2009)

De acuerdo a lo anterior y según estudios presentados por FONTUR y Colciencias, se logró identificar la falta de estrategias digitales para que ayude al impulso del turismo, así como la inadecuada explotación de las zonas turísticas ofrecidas por el departamento (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018).

Según el PEDCTI Boyacá 2022, la región esta provista de innumerables recursos naturales, acompañado de toda la historia libertadora y riqueza cultural del mismo permitiendo la posibilidad de desarrollar un producto turístico competitivo y atractivo, el cual requiere una mayor profundidad académica e impulso por parte de la industria, ya que se requiere de mayores estudios de mercado, así como potenciar los diferentes destinos de la zona que permitan desarrollar una estrategia sólida y perdurable para convertir el gremio turístico en Boyacá como un pilar fundamental de la economía (*Plan estratégico departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación - PEDCTI, 2022*).

De acuerdo a lo anterior uno de los principales focos turísticos del departamento de Boyacá, se encuentra en el Lago de Tota el cual está ubicado a 237 km de la ciudad de Bogotá y 103 kilómetros de Tunja, Capital del departamento, se encuentra ubicada geográficamente en tres diferentes municipios, Cuitiva, Aquitania y Tota, tiene un área aproximada de 62 Km² y en su interior tienes 5 islas denominadas, San Pedro, Santa Helena, Santo Domingo, Cerro Chico y la Custodia (Andrea Milena Wanumen-Mesa et al., 2020). Boyacá, tiene una

temperatura promedio de 12 grados Celsius y es un lugar ideal para la práctica de actividades tales como ciclo montañismo, kayak, navegación a vela y buceo.

Dadas las ventajas geográficas y las maravillas naturales con que cuenta el Lago de Tota, se contempló la generación de un emprendimiento que apoyará e impulsará el crecimiento turístico boyacense en la zona del Lago de Tota, con el ánimo de exaltar los beneficios naturales de la zona, el cual busca generar una experiencia de descanso (Escobar Nieves et al., 2017), de cercanía total con la naturaleza sin olvidar la comodidad y el confort para sus usuarios. Para esto se crea el emprendimiento denominado Camping y Cabañas Los Balcones, el cual busca generar un cambio en el entorno del municipio de Cuitiva, que se caracteriza principalmente a nivel económico como un territorio agrícola o soporte a nivel turístico de los municipios de Tota y Aquitania, lo cual en la población más joven está generando un plan de migración alta hacia las ciudades capitales debido a faltas de oportunidades laborales. Teniendo en cuenta lo anterior, el emprendimiento plantea como objetivo el uso de las bondades naturales con que cuenta la zona para establecer un emprendimiento enfocado en el denominado ecoturismo que se divide en dos unidades básicas de negocio, los cuales son hospedaje tipo Glamping y hospedaje tipo Camping.

Camping y cabañas los Balcones tiene como meta la construcción de 12 unidades habitacionales denominados Glamping que permitan una capacidad máxima de hospedaje de 840 turistas mensuales en esta modalidad y la implementación de 30 zonas de camping que otorgue una capacidad de hospedaje máxima de 2460 huéspedes por mes, para una capacidad instalada máxima de 3300 huéspedes mes, en ambas modalidades; adicional a este plan de crecimiento se enmarcará en el uso de tecnologías limpias y amigablemente sostenibles, buscando minimizar cualquier impacto que se pueda realizar al medio ambiente.

En cumplimiento del plan trazado y como primer objetivo la obtención del punto de equilibrio del emprendimiento, se plantea inicialmente la construcción de 3 glamping y 12 unidades de camping que entregaría una capacidad de hospedaje de 1200 huéspedes por mes.

En el marco del emprendimiento se realizará la implementación de dos tipos de espacios habitacionales, el primero denominado glamping el cual es una cabaña tipo domo que tiene la capacidad de hospedaje de dos hasta 4 huéspedes según el tamaño del mismo, construido en madera y materiales aglomerados que permitan la retención del calor para

mitigar las bajas temperaturas de la zona (y con esto evitar el uso de elementos electrónicos o demandantes de energía que vayan en contra vía de las políticas establecidas), con dos vistas panorámicas, una hacia el lago y la otra en el techo con el fin de disfrutar de un cielo estrellado, característico de la zona; también contarán con baño privado y confortables camas y tendidos, así como la atención de un servicio preferencial. El segundo tipo de unidad de habitacional es denominada camping y básicamente es una carpa de campaña, construida en tela resistente al agua, acompañado de colchonetas y cobijas, este segundo espacio para aquel huésped que esté interesado en conseguir una mayor compenetración con la naturaleza.

Por tanto, se planea que tanto las zonas de glamping y de camping cuenten con paneles solares como medio de generación de energía eléctrica y un sistema de fito-remediación `es un tratamiento biológico, en el cual se realiza la descontaminación o depuración de aguas o efluentes residuales, teniendo en cuenta la capacidad restauradora de las propiedades del agua por parte de algunas plantas (Velásquez Arias, 2017), previo tratamiento físico de las mismas buscando una mayor eficiencia de todo el sistema y producto de este tratamiento un aprovechamiento el cual será benéfico en riego de plantas no utilizables en consumo humano.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se contempla la generación del emprendimiento, desarrollando el hospedaje en tipo glamping y camping como un modelo atractivo para los diferentes clientes enfocados en la calidad del servicio, resaltando las características propias de cada tipo de hospedaje. No sin dejar de lado la formulación de continuos desarrollos que permitan el manejo de energías limpias y el correcto sostenimiento y responsabilidad ambiental del mismo (Monterrubio Cordero, 2009), buscando convertirse en un modelo turístico sostenible, rentable y atractivo para la región.

2. Descripción del Emprendimiento

Camping y Cabañas Los Balcones es un emprendimiento de hotelería y turismo especializado en el hospedaje en Camping y Glamping para amantes de la naturaleza, la tranquilidad y la desconexión de la acelerada vida diaria. Nuestra misión se centra en prestar servicios de calidad, confort, tranquilidad enmarcado en un ambiente familiar, permitiendo que nuestros huéspedes consigan una experiencia de relajación, y compenetración total en un entorno lleno de naturaleza y confort.

2.1. Filosofía y visión

Pretendemos ser una empresa que trabaja por y para nuestros colaboradores y que ellos a su vez se motiven a entregar lo mejor de sí, siendo ambientalmente responsables y ejerciendo un liderazgo del cuidado por nuestro entorno, ofreciendo a nuestros huéspedes una experiencia turística inolvidable.

2.2. Objetivos

- Alcanzar una capacidad máxima instalada de 3300 huéspedes mes en las modalidades de glamping y camping en un tiempo no superior a 10 años.
- Lograr que la unidad de negocio interna, denominada como restaurante, alcance un nivel de facturación del 20% del ingreso operacional, en un tiempo de 3 años.
- Realizar la adaptación para que mínimo el 80% de las instalaciones de hospedaje trabajen con energías limpias en un tiempo no mayor a los 2 años.
- Presentar a Camping y Cabañas Los Balcones como un referente en el uso de tecnologías ambientalmente sostenible en la región y para esto se planea participar en las diferentes modalidades de exposición generadas por el

ministerio de ambiente y/o por las diferentes instituciones dedicadas al impulso del turismo.

2.3. Mercado Objetivo

Se establece como mercado objetivo, hombres y mujeres entre los 25 y los 60 años de edad. Ubicados principalmente en el departamento del Casanare, la región andina y sus diferentes departamentos tales como, Cundinamarca, Boyacá, Santander, Huila y Tolima, así como extranjeros de nacionalidades Estadounidenses, Argentinos, Brasileños, Mexicanos, Ecuatorianos, Peruanos, Chilenos, Españoles, y Panameños, los cuales encabezan la lista de visitantes a Colombia (Ministerio de Industria y Comercio 2018). Así mismo, empresas en búsqueda de alojamientos para sus empleados y/o agencias de viajes en el territorio nacional.

2.4. Sector Industrial

Nos encontramos segmentados en la industria hotelera, pero con un enfoque que busca salir del hospedaje habitual, en el cual se resalta la comunión con el entorno, la naturaleza y el cuidado de la misma, aprovechando las diferentes experiencias que puedan vivir familias enteras o parejas en búsqueda de nuevas alternativas. Este sector se encuentra actualmente en crecimiento y cuenta con grandes perspectivas de aumento del mismo debido a que lleva relativamente poco tiempo de explotación y cuenta con diversas políticas y proyectos de inversión que buscan el crecimiento del mismo sector.(Rodríguez Moreno & Granados Ávila, 2017). Lo anterior lo respalda la participación en el PIB por parte del sector turístico para el 2018 con un aporte del 3,2% en el sector turístico, lo cuales generaron de manera directa un total de 1821 empleos directos en la región del Sugamuxi, arrojando tasas de ocupación del 38,2%, principalmente en turismo, religioso, natural y festividades (Serrano Amado et al., 2021) Lo anterior denota un notorio crecimiento y un escenario propicio para la explotación de este sector.

2.5. Estructura Legal

Camping y Cabañas Los Balcones es una sociedad por acciones simplificadas (SAS), en la cual se presentan un total de 8 socios accionistas, los cuales cuentan con el 100% de la participación accionaria sobre el establecimiento.

2.6. Localización

En la región circundante del Lago de Tota, se evidencian tres tipos de hospedaje para el sector turístico, los cuales son hoteles, viviendas campesinas adecuadas para turismo y alquiler de terrenos para camping, actualmente se cuenta con un total de 42 sitios de hospedaje reconocidos, información obtenida mediante inspección visual y monitoreo por diferentes OTA's los cuales se describen a continuación:

Figura 1. Participación hospedaje por municipios



Fuente: Elaboración y obtención de información propia (2021)

Dado la anterior figura se evidencia, una notoria oportunidad de crecimiento para el municipio de Cultiva, en cuanto a capacidad turística se refiere, aprovechando que tiene bajo su jurisdicción los sectores noroccidental y suroccidental del lago, convirtiendo sus playas y paisajes en un atractivo turístico que permita competir con los municipio de

Aquitania y Tota. Camping y Cabañas Los Balcones es un emprendimiento que busca ayudar a equilibrar la balanza económica a nivel turístico, ofreciendo alternativas diferentes de hospedaje a las comúnmente encontradas en los municipios anteriormente referenciados, apalancando la propuesta de valor no solamente en las características del entorno natural, sino en las políticas de sostenimiento medioambiental, el uso de energías limpias y un servicio de atención al cliente enfocado en la comodidad y tranquilidad de sus huéspedes.

3. Productos y Servicios

3.1. Productos y / o servicios

Camping y cabañas Los Balcones proporciona cuatro tipos principales de servicios

3.1.1. Servicio de glamping: Hospedaje en cabañas tipo domo de 4,5 m2 de radio, contruidos en madera y diferentes materiales aglutinantes de similar composición, con ventanas panorámicas en el frente con vista al lago y en el techo, cuenta con baño privado y terraza, así como zona exclusiva para fogatas. Esta cabaña es diseñada y construida por el proveedor designado, según como se muestra en la figura 2. El servicio de glamping tiene una capacidad máxima de 4 huéspedes por domo, incluyendo desayuno tipo americano por cada noche de hospedaje. Para este servicio se estima manejar una tarifa inicial de \$330.000 para acomodación doble y un incremento de \$70.000 por persona adicional hasta cubrir la capacidad máxima de cada glamping.

Figura 2. Glamping



Fuente: Elaboración propia (2021)

3.1.2. Servicio de camping: Carpas construidas con forma de iglú, con estructura en varilla de fibra de vidrio, y revestidas con material de poliéster y su respectiva sobre carpa en material similar, tal y como se ilustra en la figura 3. Acompañado de colchones de 1,20 por 1,90 metros en espuma de alta resistencia. Para el servicio de camping se ofrecen tres (3) tipos diferentes de carpa, de acuerdo a la capacidad de hospedaje de cada una, para dos personas, cuatro y seis personas. El servicio viene incluido con zona común para fogatas, batería de baños, y de duchas. Para este servicio se manejan tres tipos de acomodación y de allí se desprende su tarifa, las cuales son de \$70.000 para pareja, \$170.000 para cuatro personas y de \$240.000 para seis personas.

Figura 3. Camping



Fuente: Elaboración propia (2021)

3.1.3. Servicio de renta de terreno: Servicio de renta de terreno, en el cual se presta un área determinada para que los huéspedes instalen su propio equipo de camping. El servicio viene incluido con zona común para fogatas, batería de baños, y de duchas. Para este servicio se estima realizar un cobro de \$30.0000 por persona que haga uso de este servicio.

Figura 4. Área de camping



Fuente: Elaboración propia (2021)

3.1.4. Servicio de restaurante: El servicio de restaurante se presta en horario de 8 am a 8 pm, el cual centra sus platos en comida tradicional Colombiana, y sus insumos principales son adquiridos en proveedores de la región. Se busca que el restaurante sea una alternativa para los huéspedes y deben ofrecer llamativas alternativas gastronómicas a precios accesibles, y se estima que los platos fuertes que son los de mayor valor no superen los \$40.000 por plato.

Figura 5. Imagen representativa restaurante



Fuente: Elaboración propia (2021)

3.2. Ciclo de operación del emprendimiento

Camping y cabañas contempla la implementación de una economía circular para su correcta operación (Ver figura 6), para tal fin planea centrarse en cinco pilares principales, los cuales son: energía eléctrica, manejo de agua, gestión de residuos, reforestación - jardinería y generación de materias primas.

3.2.1. Energía eléctrica: Se basa en el diseño e implementación de diferentes alternativas que suplan el consumo normal por generación de hidroeléctricas o termoeléctricas, reemplazándolos con uso de paneles solares para su acumulación y posterior distribución según las necesidades del emprendimiento.

3.2.2. Manejo de aguas: El cuidado del lago de tota es primordial para Camping y Cabañas Los Balcones, por tanto, el adecuado manejo de aguas es de suma importancia, lo que conlleva a tres puntos básicos, en este apartado:

- Aguas lluvias: Consiste en la captación y recolección de este tipo de agua, para un posterior almacenaje y distribución para zona de baños y duchas previo tratamiento.
- Vertimientos: Producto de las diferentes actividades propias del emprendimiento, se genera una serie de vertimientos, los cuales serán tratados en una planta de fito-remediación, con miras a obtener una calidad de agua apropiada para ser reutilizada en procesos de jardinería y reforestación.
- Baños secos: El baño seco tendrá un diseño similar a un baño de agua, pero contempla la implementación de una tecnología de baños en las cuales la ausencia de agua es total, en el cual los desechos líquidos producidos por los usuarios son almacenados con el fin de obtener sustancias nitrogenadas, urea, amoníaco, iones como sodio, potasio y calcio y útiles para la fertilización del suelo, en este caso las zonas de jardinería y reforestación. En cuanto a los componentes sólidos, son almacenados en una mezcla aserrín y tierra negra buscando obtener un abono de origen orgánico rico en nitrógeno y fósforo, sumamente útiles para la fertilización del suelo, a usarse en las zonas de jardinería y reforestación.

3.2.3. Gestión de residuos: Contempla la gestión y manejo de los diferentes residuos producto de la operación propia del emprendimiento:

- Residuos orgánicos: Son los residuos cuyo origen es natural y pueden llegar a descomponerse, tales como fruta, cascaras, restos de comida, cascaras de huevo, café, etc. La intención con estos residuos es clasificarlos y tales como fruta, verduras y cascaras de frutas, entregarlos para la zona de generación de materias primas, el resto ingresarlo a un proceso de compostaje, el cual posteriormente funcionará como abono orgánico para la zona de jardinería y reforestación.
- Residuos inorgánicos: Son aquellos que no son biodegradables y pueden ser clasificados como inservibles o aprovechables:
 - Inservibles: Como su nombre lo indican son residuos que ya no pueden volver a prestar un servicio posterior a su desecho, comúnmente lo conocemos como basura y se compone principalmente como barredura, icopor, papel con trazas de alimentos, etc.
 - Aprovechables: Pueden ser, papel, cartón, vidrio, aluminio y todos aquellos residuos que pueden tener un segundo uso o reutilización posterior a diferentes procesos de transformación; estos serán recolectados y almacenados por el personal del emprendimiento para una posterior disposición y aprovechamiento.

3.2.4. Reforestación y jardinería: Como objetivo de entregar un ambiente para los huéspedes inmersos en la naturaleza, se desarrollará un plan de jardinería y reforestación de las zonas de influencia del emprendimiento para entregar alternativas de caminatas y relajación a los huéspedes, el cual se beneficiará de los diferentes elementos descritos previamente en este acápite.

3.2.5. Generación de materias primas: Este pilar consiste en la producción de elementos básicos que permitirán proveer el restaurante de materias primas, descritos a continuación:

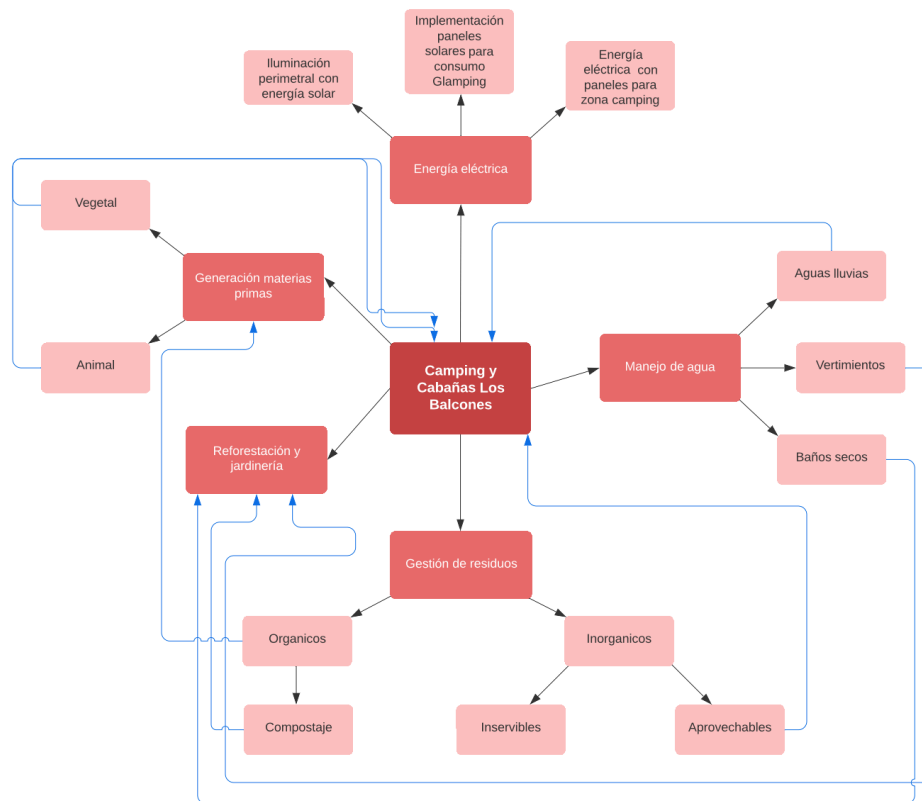
- Vegetal: Se construirá y pondrá en producción un huerto que provea el restaurante de tubérculos, vegetales plantas aromáticas y de condimento,

entregando a los huéspedes una sensación de consumir alimentos frescos y naturales.

- **Animal:** Se implementarán dos zonas de producción de materias primas de origen animal, los cuales son un galpón de crecimiento y producción de pollo, que proveerá huevos y carne de pollo, así como una zona de pastoreo para el crecimiento y levante de bovinos, que proveerá de leche al restaurante y de paso estas dos zonas funcionarán como atractivo para que los huéspedes con familias puedan aprender y familiarizarse con la vida diaria de una granja.

En ambos casos, parte de su implementación y operación dependerá de los elementos de consumo orgánico y ayudará a la operación de los mismos.

Figura 6. Ciclo de operación emprendimiento



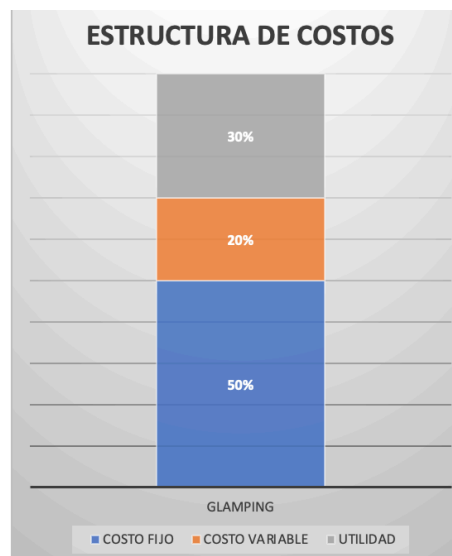
Fuente: Elaboración propia (2021)

3.3. Determinación Estructura de Costos

De acuerdo a los productos que se ofrecerán estos deberán ser detallados acorde al centro del costo del mismo que son descritos a continuación:

- Servicio de hospedaje en glamping y camping: Su estructura se fijará, bajo una metodología básica en la cual inicialmente se calcularan los costos fijos, tales como pago de obligaciones financieras producto de inversiones y/o compra de equipos o materiales necesarios para el desarrollo del objeto social, con origen, ya sea de capital social, entidades financieras o diversas fuentes de financiamiento, pago de nóminas personal fijo, servicios públicos. Como segunda medida se calcularan los costos variables, tales como nómina de personal exclusivo para atender los glamping y camping, compra de consumibles y por último la utilidad esperada por este servicio, esto encaminado a que todos las reservas serán cobradas según la ocupación del mismo, es decir, el número de personas por reserva, por noche. Lo anterior puede evidenciarse de manera gráfica en la figura 7.

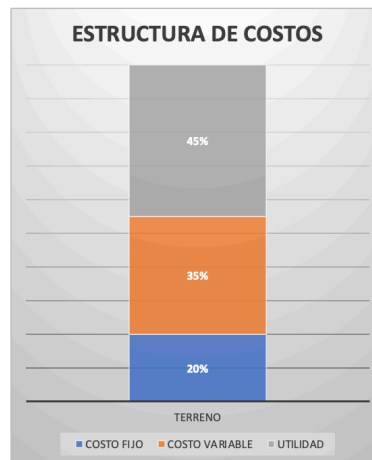
Figura 7. Estructura de costos glamping y camping



Fuente: Elaboración propia (2021)

- Servicio de renta de terreno: Su estructura tendrá un comportamiento similar al anterior, pero su participación sobre la inversión será menor y su tarifa se centrará específicamente en los costos variables y la utilidad del servicio. Ver figura 8.

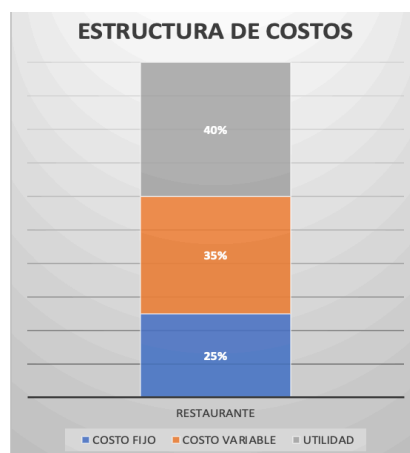
Figura 8. Estructura de costos renta de terreno



Fuente: Elaboración propia (2021)

- Servicio de restaurante: Al ser una línea de servicio complementaria pero diferente del hospedaje, su estructura se ve centrada al igual que en el servicio de renta en los costos variables, producto de la rotación de materia prima, y personal que rotará acorde a la ocupación con que cuente el emprendimiento y por supuesto la obtención de la utilidad del ejercicio, tal y como se evidencia en la figura 9.

Figura 9. Estructura de costos restaurante



Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 1. Descripción de los productos y servicios

Nombre del emprendimiento:	CAMPING Y CABAÑAS LOS BALCONES
Idea de producto o servicio:	Emprendimiento turístico con servicios de hospedaje en Glamping y/o Camping
Beneficios diferenciadores:	Ubicación geográfica, Manejo de tecnologías limpias, servicio de alta calidad.
Características únicas:	Tecnología a medida para manejo de aguas, implementación de tecnologías limpias.
Limites y restricciones:	Capacidad máxima de hospedaje de 3300 huéspedes por mes.
Producción y entrega:	840 huéspedes mes en glamping, 2460 huéspedes mes en camping
Proveedores:	Cabañas Los chanos, proveedores locales.
Permisos especiales de propiedad intelectual:	Diseños a la medida para tratamiento de aguas residuales y manejo de tecnologías limpias.
Descripción del producto o servicio:	Servicio de hospedaje en cabañas tipo domo, construidas en madera denominadas glamping, adicionalmente se ofrece servicio de hospedaje en carpas de campaña denominadas camping, ambos tipos de hospedaje a orillas del lago de Tota.

Fuente: Elaboración y obtención de información propia (2021)

4. Plan de Mercadeo

4.1. Investigación de mercado

Para este capítulo se toma la decisión de realizar una investigación de mercado de tipo primaria, basado en la recolección de datos de manera presencial y una posterior confirmación frente a diferentes Online Travel Agency, en la cual se establece un tamaño de mercado actual de 42 tipos de hospedaje, dividido principalmente en cuatro segmentos, los cuales se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 2. Participación por tipo de hospedaje

TIPO HOSPEDAJE	CANTIDAD	%
CAMPING	2	4,76%
GLAMPING	9	21,43%
VIVIENDA RURAL	12	28,57%
HOTEL	19	45,24%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración y obtención de información propia (2021)

Actualmente, se presenta un importante crecimiento del sector turístico, enfocado principalmente en las viviendas rurales y en glamping, mostrando una clara tendencia del cliente a mantener un entorno de privacidad, cambiando con esto de una manera significativa el modelo de hospedaje en hoteles y cambiando la percepción de las comunidades aledañas a la ronda del lago, virando su percepción en el turismo como una alternativa, a nuevos modelos de negocio, que invitan constantemente a emprendimientos que permitan la explotación adecuada y responsable del entorno que los rodea.

Tabla 3. Implementación de nuevos hospedajes

NUEVOS HOSPEDAJES	CANTIDAD	%
CAMPING	1	10,00%
GLAMPING	3	30,00%
VIVIENDA RURAL	5	50,00%
HOTEL	1	10,00%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia (2021)

De acuerdo a la información previamente descrita, Camping y Cabañas Los Balcones, tendrán la posibilidad de ingresar a dos segmentos del mercado que se encuentran actualmente en crecimiento y permitirán ser explotados de manera adecuada, en los cuales en términos de participación se plantea como objetivo la obtención del 40% de la participación del mercado de camping y el 15% en el segmento de glamping en la ronda del Lago de Tota, en un tiempo no mayor a tres años.

4.2. Barreras de entrada

Dadas las condiciones del entorno en las cuales se encuentra el emprendimiento, se establecen las siguientes barreras de entrada:

- a. Altos costos de inicio: Dado que es un emprendimiento que inicia desde cero, su costo de inicio es alto ya que se requiere inversión completa, desde facilidades iniciales para el personal administrativo, como la radiación de los diferentes proyectos que permitan contar con la prestación de servicios públicos básicos para el adecuado funcionamiento del mismo; en este caso se planea mitigar esta barrera mediante el aporte social que permita garantizar la operación inicial del mismo.
- b. Reconocimiento de marca: Partiendo que es un emprendimiento completamente nuevo, obtener el adecuado reconocimiento ante la población de cara a clientes y

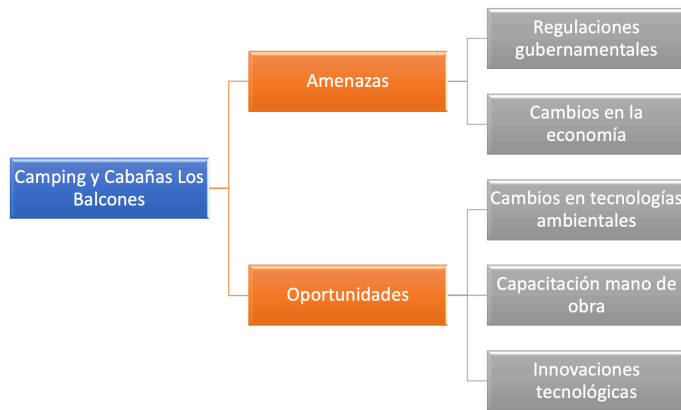
proveedores se vuelve un desafío; este punto será afrontado mediante generación de acuerdos de valor de cara a los proveedores en busca del beneficio mutuo y una campaña de mercadeo fuerte en las diferentes redes sociales y medios de exposición disponibles así como la implementación de la marca en la mayoría de OTAS's que se tenga cabida.

- c. Empleados calificados: Camping y cabañas Los Balcones, está posicionado en una región geográfica que hasta hace muy poco tiempo era reconocida por ser parte del sector agricultor, y la mayoría de mano de obra se encuentra formado en este ramo, y la mano de obra calificada en labores del sector turístico no es de fácil reclutamiento; de acuerdo a esto se plantea realizar acuerdos con academias educativas que presten este conocimiento con el fin de incentivar este tipo de formación a las comunidades aledañas y el reclutamiento de mano de obra de municipios que tengan mayor trascendencia a nivel turístico tales como Tota, o Aquitania.
- d. Necesidad de tecnología especializada: Dado que el lago de tota fue declarado sujeto de derechos, se establecen escenarios de mayor control por parte de las corporaciones regionales y/o entidades gubernamentales encargados de proteger este tipo de sujetos; exigiendo un estricto cumplimiento de la normatividad ambiental actual que rige en el estado colombiano, para esto es necesario el diseño e implementación de tecnologías que cumplan a cabalidad con dichas normatividades y para esto se desarrolla todo un proyecto de vertimientos cero y recirculación de efluentes, acorde a las características propias del emprendimiento.

4.3. Amenazas y oportunidades

Posterior al vencimiento de las barreras de entrada planteadas en el numeral inmediatamente anterior, se plantean una serie de amenazas y oportunidades descritas en la figura 10.

Figura 10. Planteamiento amenazas y oportunidades



Fuente: Elaboración propia (2021)

- a. Amenazas: Se han establecidos dos capítulos principales de amenazas, los cuales son las diferentes regulaciones gubernamentales, ya que las variaciones en las mismas pueden propiciar cambios inmediatos en el emprendimiento propuesto, o pueden obligar a la generación de mayores contribuciones tributarias, las cuales afectaran de manera directa la estructura de costo del servicio y como un segundo capítulo los diferentes capítulos que actualmente enfrenta la economía; cambios como incrementos en la inflación, devaluación de la moneda, o crisis económicas que pueda sufrir la región o el país mismo.
- b. Oportunidades: De igual forma, se han evaluado las oportunidades que pueden impactar el emprendimiento, resumidos en tres principales hitos, como, cambios en tecnologías ambientales, capacitación de mano de obra e innovaciones de orden tecnológico. En cuanto a tecnologías ambientales, se plantea la oportunidad de explorar diferentes alternativas que permitan cumplir a cabalidad con normatividades de este sector a un menor costo o con una mayor eficiencia de las actualmente planteadas. Así mismo, beneficiarse de las ventajas que puedan obtenerse de personal debidamente capacitado en la industria hotelera, que permita atraer nuevos conceptos del servicio o facilidades que permitan incrementar la calidad y satisfacción del mismo. Como punto final de este apartado, el aprovechamiento de las diferentes innovaciones tecnológicas que puedan estar a la mano de los huéspedes, tanto en

comodidad de los servicios prestados como aquellas facilidades que permitan una mejor y más cómoda experiencia turística, pasando por sistemas de información automático, reservas, pagos online, uso de dinero digital y/o contratación de actividades a la medida del gusto del cliente.

4.4. Cliente objetivo

El cliente objetivo establecido se localiza en el rango de edades entre los 25 y 60 años de edad, que tengan como pasatiempos, la fotografía, la pintura, con gustos marcados por el ecoturismo, que se encuentren interesados en realizar actividades tales como caminatas, bici-paseos, senderismo, ciclo montañismo, diversas actividades acuáticas y preferencia por uso de OTA's o redes sociales para la obtención de sus paquetes turísticos, los cuales se amolden al producto ofrecido por el emprendimiento.

4.5. Competidores claves

Se han establecido que en la región se encuentra un total de 42 hospedajes, para los cuales se ha definido como competidores claves y directos aquellos que ofrezcan servicio de hospedaje en glamping y como indirectos aquellos indirectos que se encuentren en un radio no mayor a 2 kilómetros y su hospedaje sea en hotel o vivienda rural.

Tabla 4. Plan de recopilación de datos del competidor

Precio promedio:	\$300.000 - \$500.000
Beneficios y características:	Servicio en tipo glamping
Tamaño / Utilidad promedio:	3 unidades habitacionales
Estrategia de mercado:	Plan de mercadeo y captación de clientes mediante redes sociales y OTA's

Fuente: Elaboración y obtención de información propia (2021)

A continuación se realiza un análisis de los posibles competidores identificados para el emprendimiento, para esto se establece aquellos alojamientos de mayor proximidad y

reconocimiento en la región geográfica en la que se encontrará ubicado Camping y Cabañas Los Balcones; para tal fin se establece un total de 15 factores característicos en común y se calificarán sí el factor es una fortaleza o una debilidad (F o D) y en la última columna el criterio de posibles clientes y la importancia que le dan a cada factor establecido; lo anterior en un escenario competitivo frente a Camping y Cabañas Los Balcones y que se comporten como alternativas de hospedaje ecoturísticas. (ver tabla 5). La calificación dada se desarrolla por los integrantes de la sociedad posterior a visitas realizadas y hospedajes vividos por cada uno de ellos, comparado con parámetros establecidos para el adecuado funcionamiento del emprendimiento, en los diferentes competidores producto de la comparación.

Tabla 5. Análisis competitivo

FACTOR	Camping y Cabañas Los Balcones	La quinta Glamping	Domos del Lago	Hotel Genesis	Importancia del Cliente
Productos	F	F	F	D	5
Precio	F	F	D	F	4
Calidad	F	D	D	F	5
Selección	F	F	D	D	4
Servicio	F	D	F	F	4
Fiabilidad	D	F	F	F	4
Estabilidad	F	F	F	F	4
Experticia	D	F	F	F	5
Reputación	D	F	F	F	4
Localización	F	D	D	F	5
Apariencia	F	F	F	D	4
Métodos de venta	F	F	F	F	5
Políticas de crédito	D	D	D	D	4
Publicidad	F	F	D	D	4
Imagen	F	F	F	F	4

Fuente: Elaboración propia (2021)

Después de la identificación de las respectivas fortalezas y debilidades de cada factor, se establece un escenario de calificación cuantitativa, en las que las fortalezas (F), se le dará una calificación de 1 y las debilidades (D) una calificación de 0.

Tabla 6. Análisis competitivo - numérico

FACTOR	Camping y Cabañas Los Balcones	La quinta Glamping	Domos del Lago	Hotel Genesis	Importancia del Cliente
Productos	1	1	1	0	1
Precio	1	1	0	1	1
Calidad	1	0	0	1	1
Selección	1	1	0	0	1
Servicio	1	0	1	1	1
Fiabilidad	0	1	1	1	1
Estabilidad	1	1	1	1	1
Experticia	0	1	1	1	1
Reputación	0	1	1	1	1
Localización	1	0	0	1	1
Apariencia	1	1	1	0	1
Métodos de venta	1	1	1	1	1
Políticas de crédito	0	0	0	0	1
Publicidad	1	1	0	0	1
Imagen	1	1	1	1	1
TOTAL	11	11	9	10	15

Fuente: Elaboración propia (2021)

Posterior a una revisión de la tabla 6, se puede concluir que de los 15 puntos producto de la evaluación del competidor, La quinta glamping es el principal competidor para el emprendimiento, consiguiendo calificaciones similares a Camping y Cabañas Los Balcones, con debilidades encaminadas en su ubicación y en la calidad del servicio, los cuales son puntos fundamentales y pilares del emprendimiento que se proyecta; así mismo se puede

identificar que aunque es un competidor indirecto, el hotel génesis, cuenta con una amplia trayectoria en el sector razón por la cual debe ser monitoreado constantemente, ya que cuenta con calificaciones que resaltan su importancia. En cuanto a Los Balcones, es necesario trabajar fuertemente en el posicionamiento de marca, que son las principales oportunidades de mejora y que generaran el valor agregado al emprendimiento. En cuanto a domos del lago, se ha podido identificar que es un competidor fuerte, pero su costo en el mercado, es superior generando un desbalance entre los demás previamente evaluados y un posible punto de decisión negativo de cara al cliente, lo anterior a que dadas las condiciones actuales de la economía el factor precio para el cliente es un claro diferencial al momento de tomar una decisión, sin embargo su posicionamiento del mercado le permite a la fecha generar una propuesta atractiva para el cliente objetivo.

4.6. Posicionamiento / Nicho

Camping y cabañas los Balcones, quiere establecer como nicho de mercado, en primera medida como una alternativa de hospedaje ecoturístico, con el compromiso de valor a sus clientes de impactar lo menos posible a nivel ambiental su entorno sin dejar de lado el confort y la comunión con la naturaleza.

4.7. Comercialización del emprendimiento

Se ha considerado establecer 4 canales fundamentales para la comercialización del emprendimiento (Ver figura 11), los cuales son Comercial: Se contempla la realización de diversas alianzas con agencias de viajes, hoteles, y operadores turísticos que permitan ofrecer el hospedaje y conseguir un grado de penetración considerable en el mercado tradicional de hotelería.

- a. Comercio online OTA's: Consiste principalmente en la afiliación de diversas plataformas denominadas OTA's por su definición en inglés Online Travel Agency, de amplio reconocimiento tales como BOOKING, AIRBNB, DESPEGAR, EXPLORA, etc., el emprendimiento definió como aliados estratégicos iniciales a las siguientes plataformas.

- I. **BOOKING:** Se comporta como un centro de reservas en el cual se presenta la disponibilidad con la que cuenta el sitio de hospedaje y las diferentes alternativas de precio; así como descuentos o tarifas preferenciales y un mecanismo de calificación por parte de los huéspedes sobre las experiencias vividas en los mismos y que sirvan de punto de decisión para seleccionar un hospedaje u otro a futuros clientes. Esta plataforma realiza un consolidado de las reservas tramitadas por su portal y emite a final de mes una facturación del 14% de comisión más los valores tributarios correspondientes para este tipo de actividades económicas, las cuales deberán ser pagadas por el proveedor.
 - II. **AIRBNB:** Esta plataforma tiene un comportamiento similar a la red anterior, pero su modelo de negocio cambia, ya que son ellos los que realizan la recolección del dinero de cara al huésped y realizan los pagos a los sitios de hospedaje al día siguiente que el huésped hace su arribo al emprendimiento. La comisión cobrada por ellos es del 5% más los valores tributarios correspondientes.
- b. **Comercio online redes sociales:** En esta modalidad se busca la captación de diversos impactos a personas interesadas en los servicios que ofrece el emprendimiento, y se realiza el pago de diversas campañas que empresas como FACEBOOK e INSTAGRAM se comprometen a una cantidad de impactos mínimos de acuerdo a las tarifas canceladas por las promociones realizadas. Después de captado el cliente, se convierte en un proceso de venta directa al huésped.
 - c. **Venta directa:** Se contempla realizar promoción y fortalecer mecanismos de promoción tales como instalación de vallas publicitarias, fortalecimiento del voz a voz del emprendimiento y fidelización de clientes, para fortalecer el canal de venta directa de Camping y Cabañas Los Balcones.
 - d. **Página web:** Como canal adicional de venta se establece la página web, sitio en que se puede observar de manera detallada las características y bondades del emprendimiento.

Figura 11. Estrategia de comercialización



Fuente: Elaboración propia (2021)

4.8. Presupuesto promocional

Con miras a establecer de manera adecuada el presupuesto promocional se establece rubros de acuerdo a las necesidades básicas del emprendimiento, con miras a establecer un adecuado posicionamiento en el mercado y garantizar un crecimiento continuo del mismo. La tabla 6 permitirá visualizar los gastos de marketing según el mercado establecido en este numeral.

Tabla 7. Gastos de la estrategia de marketing

CONCEPTO	COSTO MES	COSTO AÑO
Página web	\$ 19.530	\$ 234.360
Comercialización OTA's	\$ 133.000	\$ 1.596.000
Servicios marketing digital	\$ 172.500	\$ 2.070.000
Costos mano de obra	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Gastos publicidad física	\$ 108.333	\$ 1.300.000
Publicidad redes sociales	\$ 80.000	\$ 960.000
TOTAL	\$ 763.363	\$ 9.160.360

Fuente: Elaboración propia (2021)

4.9. Precios

Tabla 8. Estrategia de precios

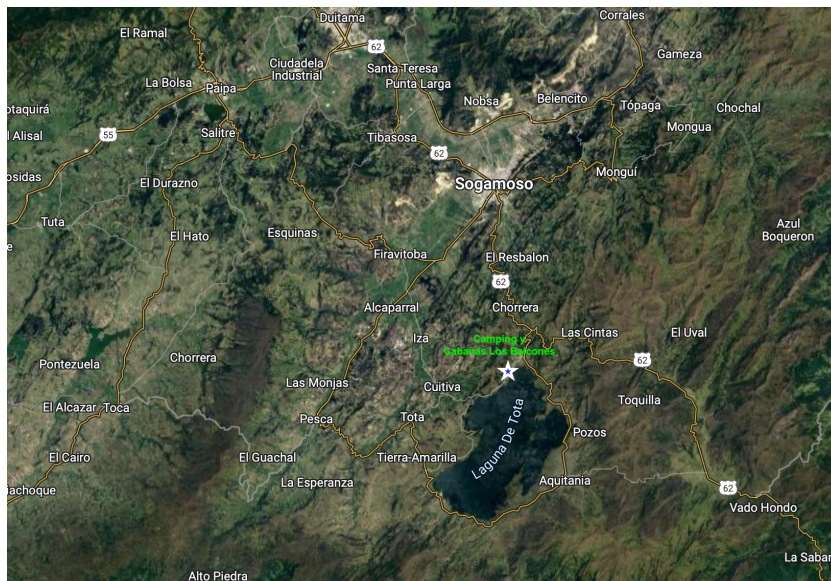
Nombre del emprendimiento	CAMPING Y CABAÑAS LOS BALCONES	
Señale ¿Cuál de las siguientes estrategias de precios empleará?		
<p style="text-align: center;">Costo Plus</p> <p style="text-align: center;"><i>Los costos de fabricar / obtener su producto o brindar su servicio, más lo suficiente para obtener ganancias</i></p>	<p>Basado en Valor</p> <p><i>Basado en su marca y ventaja competitiva (valor percibido)</i></p>	<p style="text-align: center;">Otro:</p>
<p>Estrategia de precio basado en valor</p> <p>Se ha determinado posicionar la tarifa de servicio en valor promedio de los competidores en los productos glamping y restaurante, buscando una media aritmética y enfocarse en la calidad del servicio para la generación de valor en este sentido se determina una tarifa para fines de semana y temporada alta de \$330.000 por noche para acomodación de pareja; en cuanto a camping el modelo de alquiler de carpas no es una alternativa existente en la región por tanto, no se genera una limitación de precio, sino se siguen los mismos parámetros de los productos anteriormente mencionados, por tanto, para camping se establece una tarifa de \$100.000 la noche para pareja.</p> <p>Como practicas usuales tanto en el sector hotelero como gastronómico de la región se detecta el uso de tarifas inteligentes según el día o la época del año, tratando de llamar la atención de los clientes para consumir sus productos o servicios, frente a esta medida el emprendimiento inicialmente optará en el uso de esta metodología, con tarifas diferenciales entre semana y/o en temporada baja de \$230.000 y \$75.000 para glamping y camping respectivamente y el uso de descuentos significativos en momentos puntuales que puedan variar entre el 15% y el 20% de acuerdo al comportamiento que vaya mostrando el mercado.</p> <p>Así mismo, es primordial la diferenciación de los productos propios del emprendimiento, tales como su ubicación geográfica, facilidades frente a la laguna de tota y el ambiente de privacidad y tranquilidad que se ofrece.</p>		

Fuente: Elaboración y obtención de información propia (2021)

4.10. Localización

Camping y Cabañas Los Balcones estará ubicado en el municipio de Cuitiva, en la zona nororiental del lago de tota, específicamente en las coordenadas $5^{\circ}34'32.5''N$, $72^{\circ}55'53.1''W$. En el predio denominado “LA PLAYITA” (Ver figura 12).

Figura 12. Ubicación geográfica del emprendimiento



Fuente: [https://www.google.es/maps/@5.585016,-](https://www.google.es/maps/@5.585016,-72.9356684,7190m/data=!3m1!1e3?hl=es)

[72.9356684,7190m/data=!3m1!1e3?hl=es](https://www.google.es/maps/@5.585016,-72.9356684,7190m/data=!3m1!1e3?hl=es)

Debido a las bondades del terreno, se selecciona para la implementación del emprendimiento, ya que cuenta con la facilidad de tener acceso directo a la laguna (playa), que no es una característica usual en los diferentes operadores hoteleros del sector; adicionalmente cuenta con un mirador propicio para la construcción de los glamping y zonas planas para la preparación del espacio para camping y la terraza restaurante, así mismo el predio tiene como limite la carretera principal lo que facilita el transporte tanto público como privado. Cuenta con amplios espacios para la construcción de parqueaderos tanto para clientes como para empleados. En la zona seleccionada se ubica a una distancia de 2.500 metros una reserva

natural que servirá de aliado estratégico para el beneficio mutuo, también con dos sitios de hospedaje a 2.000 y 2.800 metros respectivamente.

4.11. Canales de distribución

Como canales de distribución se pretende evaluar tres principales canales los cuales son, ventas directas, comercio electrónico, y representantes de ventas externos, para esto se pretende evaluar en la tabla 8 los lineamientos para evaluar los diferentes canales propuestos. Para tal fin se establece tres calificaciones para los diferentes canales de distribución, los cuales son aceptable (1), bueno (3), recomendado (5).

Tabla 9. Evaluación de los canales de distribución

	Ventas directas	Comercio electrónico	Rep. Ventas externos
Facilidad de entrada	3	5	1
Proximidad geográfica	5	5	1
Costos	5	3	3
Posición de los competidores	5	5	5
Experiencia en gestión	1	5	5
Capacidades del personal	3	5	3
Necesidades de mercado	5	5	5
TOTAL	27	33	23

Fuente: Elaboración propia (2021)

Teniendo en cuenta la información recopilada en la tabla 9, se destaca el comercio electrónico como el canal principal de venta, seguido de ventas directas y tercer lugar, presentantes externos. La naturaleza del comercio electrónico permite amoldar sus características a las necesidades propias del emprendimiento, y las ventas directas se irán amoldando acorde al conocimiento de la labor diaria de los huéspedes propios. El canal de distribución por ventas externas no es tan atractivo inicialmente, ya que las tendencias de la industria se ven volcadas al comercio electrónico y el emprendimiento hará parte de un listado de proveedores del mismo, en el cual no necesariamente dará prioridad al hospedaje producto de este documento. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado y que tanto los canales de venta directa

como de comercio electrónico son en gran medida controlados y/o medidos por el emprendimiento, se determina enfocar sus esfuerzos en estos canales previamente indicados.

4.12. Proyección de ventas en un año

La proyección de ventas en el primer año de operación se contempla inicialmente ventas de fin de semana (Ver tabla 10), dado que es una marca nueva y requiere tiempo de exposición y reconocimiento por parte del público interesado en realizar actividades turísticas en la zona. También se establece un crecimiento del 7% trimestral en todas sus líneas de producto, haciendo la salvedad que en la línea de restaurante solo se toma como que el 10% de los clientes que usan el hospedaje tomaran el restaurante como alternativa de alimentación.

Tabla 10. Proyección de ventas primer año

	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL
Glamping	\$11.583.000	\$ 12.393.810	\$13.385.315	\$14.117.875	\$51.480.000
Camping	\$ 1.944.000	\$ 2.080.080	\$ 2.246.486	\$ 2.369.434	\$ 8.640.000
Restaurante	\$ 3.888.000	\$ 4.160.160	\$ 4.492.973	\$ 4.738.867	\$17.280.000
TOTAL	\$17.415.000	\$ 18.634.050	\$20.124.774	\$21.226.176	\$77.400.000

Fuente: Elaboración propia (2021)

5. Plan operacional

5.1. Producción

A continuación, se describe los elementos requeridos para la adecuada producción del emprendimiento y una estimación de costos de producción del mismo.

- a. Glamping: Se contempla la construcción de 12 unidades habitacionales; 2 unidades denominados familiar, con un costo de implementación de \$40 MMCOP cada uno, y 10 unidades habitacionales denominados pareja, con una inversión de \$35 MMCOP cada uno, para un total de \$430 MMCOP, lo que garantiza los glamping totalmente funcionales; más sin embargo y como punto de inicio se realiza el inicio de operaciones y consecución de punto de equilibrio con la construcción de 3 unidades, de los cuales dos tendrán capacidad para familia es decir cuatro personas y uno de pareja.
- b. Camping: En esta unidad de hospedaje, se realizará la adquisición de 5 carpas para dos personas, 2 carpas para 4 personas, dos carpas para 6 personas y la adecuación de una zona que permita el alojamiento de 11 carpas en modalidad de terreno, con un costo de implementación de \$11,4 MMCOP.
- c. Restaurante: Respecto a la línea de restaurante se contempla una inversión inicial de \$31 MMCOP, los cuales serán invertidos en menaje, equipos, mobiliario, y electrodomésticos que permitan la adecuada operación del mismo.

5.2. Control de Calidad

Dado que el emprendimiento centrará su producto en el servicio y en la calidad del mismo, el control del servicio, antes, durante y después del mismo será medido y controlado a cabalidad, para eso se propone el siguiente modelo (Ver figura 13):

Figura 13. Estrategia control de calidad



Fuente: Elaboración propia (2021)

5.3. Entorno legal

Camping y Cabañas Los Balcones, se constituye como una sociedad por acciones simplificadas (S.A.S), y está obligado a cumplir con la normatividad tributaria y comercial vigente colombiana.

- a. Normatividad turística: Al ser una persona jurídica con objeto social encaminado a las actividades turísticas, deberá cumplir las reglamentaciones propias del sector, así como la obtención de tres principales certificaciones emitidas por el instituto colombiano de normas técnicas y certificación (ICONTEC), las cuales son NTSH 006 específica para hoteles, la NTS-USNA 008 acerca de categorización de restaurantes

y la NTSH 008, enfocada para alojamientos rurales; las anteriores se realizarán buscando ofrecer servicios de calidad a los huéspedes, así como convertirse en elementos diferenciadores con participantes del sector y por ende la promoción o masificación de servicios hoteleros en la zona.

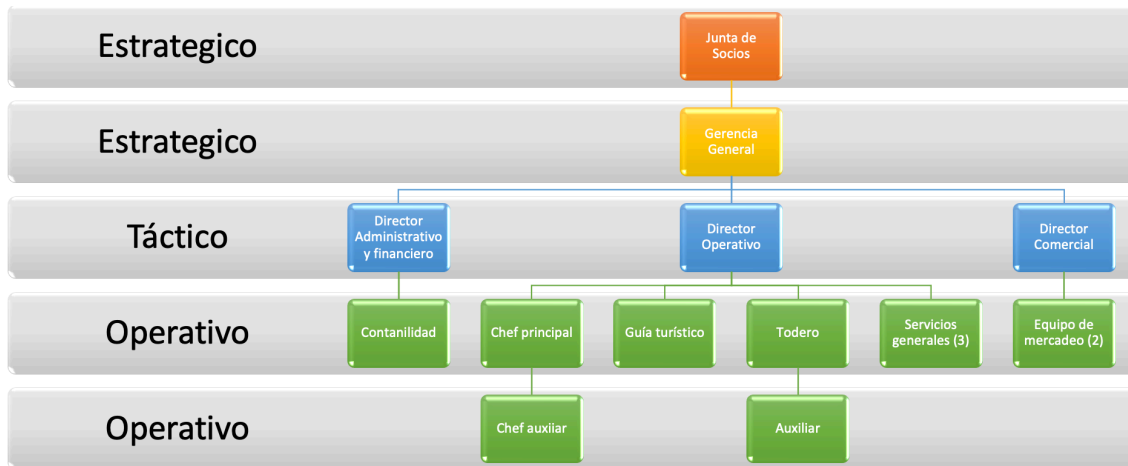
- b. Legislación ambiental: El emprendimiento se encuentra obligado al cumplimiento de la normatividad ambiental, en temas de captación de recursos hídricos, manejo de residuos y vertimiento de efluentes. Estos deberán ir enmarcados en un plan de manejo ambiental con seguimiento de la corporación autónoma regional (Corpoboyaca).

5.4. Personal

Dada la infraestructura planteada se planea contar con tres tipos principales de niveles (Ver figura 13):

- a. Nivel estratégico: Deberán encargarse de plantear los objetivos establecidos por el emprendimiento y las metas mínimas requeridas. En este nivel se encontrará la junta de socios del emprendimiento y la gerencia general. El cargo de gerentes requerirá ser ocupado por un profesional en administración de empresas o similares con estudios de posgrado mínimo especialización.
- b. Nivel táctico: Se trazarán las acciones necesarias para cumplir con la visión trasladada por el nivel estratégico. Se contempla la contratación de tres directores, encargados de gestionar las áreas administrativa, financiera, operativa y comercial. Requiriendo profesionales en las áreas de profundización con mínimo estudios de posgrado a nivel de especialización.
- c. Nivel Operativo: Son los recursos encargados de ejecutar las acciones trazadas por el nivel táctico. Deberán ser profesionales en su ramo y cumplir a cabalidad con las tarjetas profesionales y/o certificaciones requeridas para cumplir de manera adecuada su labor.

Figura 15. Esquema organizacional



Fuente: Elaboración propia (2021)

6. Gestión y organización

La principal fuerza laborar del emprendimiento será ejecutada por el grupo que conforma la respectiva sociedad. Camping y Cabañas Los Balcones cuenta con un total de 8 socios accionistas los cuales realizan actividades de orden tanto administrativo como operativo, los cuales se describirán a continuación:

6.1. Personal clave

- a. Gerente general: Esta posición será desempeñada por el señor Isaías Guanumen Molina. Licenciado en ciencias de la educación (Universidad La Gran Colombia), Especialista en docencia universitaria (Universidad La Gran Colombia), Especialista en informática para la docencia (Universidad Central), y Maestría en Educación (Universidad La Gran Colombia). Cuenta con una experiencia de más de 30 años en la rama educativa tanto en el sector privado como público, y una experiencia en el manejo de equipos multidisciplinarios de más de 15 años. Se encargará primordialmente de la planificación, organización, y supervisión general de las actividades desempeñadas por la empresa.
- b. Equipo consultoría: Cuenta con dos personas básicamente encargadas de acompañar y entregar conceptos para el adecuado direccionamiento de la compañía. Ros Mery Piñeros, Licenciada en Química y Biología (Universidad Antonio Nariño), Psicóloga (Universidad Antonio Nariño), Especialista en Docencia universitaria (Universidad La Gran Colombia), Maestría en Desarrollo Educativo y Social (Universidad Pedagógica de Colombia). Con una experiencia de más de 20 años en compañías públicas y privadas, tanto en los sectores de la salud como de la educación. Luz Enira Guerrero, cuenta con experiencia superior a 15 años en el sector educativo y alimenticio a nivel público y privado y su función principal se centrará en la asesoría y acompañamiento estratégico y táctico del emprendimiento.

- c. Director Operativo: Este cargo será desempeñado por el señor Arturo Urrea Molina, técnico profesional en electricidad, procesos de soldadura y mecánica. Con experiencia superior a los 15 años en el sector logístico y operativo y el manejo de equipos multidisciplinarios, así como amplias aptitudes para el trabajo bajo presión. Dentro de sus funciones principales estarán la gestión de novedades frente a clientes, gestión de recursos y su respectiva logística, ocuparse de la optimización de procesos, supervisión del equipo de trabajo, implementación de las diversas políticas de la empresa, vigilancia y reporte del rendimiento del emprendimiento.
- d. Director Comercial y Legal: Este cargo llevará la responsabilidad del área comercial, mercadeo y atenderá los procesos legales que en un momento específico requiera el emprendimiento; esta posición será dirigida por la Dra. Laura Camila Guanumen Piñeros, Abogada de la Universidad del Rosario. Esta posición contará con un doble enfoque dentro de las cuales sus responsabilidades principales serán, establecer objetivos y metas de venta, organizar el equipo de ventas, liderar el enfoque de marketing que tendrá el emprendimiento, así como la orientación legal al equipo directivo de la compañía, realizar la gestión de riesgos del emprendimiento, velar por el adecuado cumplimiento de las diferentes obligaciones contractuales del emprendimiento, y asegurar que la empresa cumple a cabalidad con la normativa vigente para el sector de camping y cabañas los balcones.
- e. Director Administrativo y Financiero: Esta posición deberá atender todos los requerimientos administrativos, tributarios, permisos, certificaciones y demás obligaciones requeridas para garantizar la adecuada operación del emprendimiento. El cargo será desempeñado por Daniel Alexander Guanumen Piñeros, Ingeniero mecánico (Universidad Libre), Especialista en gerencia de proyectos (Universidad EAN), Estudiante de MBA (Universidad del Rosario – GSB). Experiencia superior a los 10 años en actividades, administrativas, operativas, logísticas y financieras en diferentes entidades privadas prestadoras de servicios. Esta posición contará con un doble enfoque y contará con responsabilidades básicas tales como, vigilar la correcta ejecución de los recursos de la empresa, realizar el seguimiento acerca del cumplimiento de las directrices a desarrollar en la compañía, gestionar todo el tema

contable del emprendimiento, gestionar y mantener comunicación financiera de cara a los interesados.

- f. Equipo de Mercadeo: Son las personas encargadas de llevar la propuesta de valor del Camping y Cabañas Los Balcones a los clientes finales. Esta posición será desempeñada por una agencia especializada, que permita la construcción y gestión de una adecuada estrategia de mercado que permita la divulgación y entrega de propuesta de nuestra propuesta de valor a futuros clientes, y realizará interlocución bajo el direccionamiento de la dirección comercial de Camping y Cabañas Los Balcones.

6.2. Brechas en gestión

Camping y Cabañas Los Balcones cuenta con personal altamente calificado pero con falencias en temas específicos, tales como tributario, normativo en el sector hotelero y personal calificado en ramas de la culinaria.

Para esto se planea la contratación de un contador que permita solventar las necesidades de orden tributario propio del sector turístico. De igual forma, realizará la conformación de equipos interdisciplinarios que permitan el adecuado crecimiento del emprendimiento en áreas específicas hoteleras y de culinaria.

7. Inversión y Gastos

Teniendo en cuenta los diferentes factores expuestos y el plan establecido en el presente documento, en el cual se construirá un total de 12 unidades habitacionales denominados glamping y de 30 unidades camping, que permitirán alcanzar la capacidad de hospedaje presupuestada, los cálculos iniciales de inversión se describen a continuación:

Tabla 17. Presupuesto general proyecto

DESCRIPCIÓN	VR. TOTAL
Mano de Obra	\$ 28.902.312
Herramienta y Equipos	\$ 7.350.000
Materiales y construcciones	\$ 399.550.000
Servicios públicos	\$ 2.700.000
Administración	\$ 6.300.000
Posicionamiento y comercialización	\$ 54.962.160
Subtotal	\$ 499.764.472
Imprevistos	\$ 99.952.894
Total	\$ 599.717.366

Fuente: Elaboración propia (2021)

Teniendo en cuenta la información presentada en la tabla 11, se resalta como un factor de gran sensibilidad el apartado de materiales y construcciones, dado que ocupan el 66,62% del presupuesto general del emprendimiento y su variabilidad ante la demanda o fluctuaciones en el mercado así como importaciones pueden generar dificultades en el adecuado desarrollo del mismo, para esto es de suma importancia realizar una adecuada gestión de adquisiciones; sin embargo, para mitigar un posible impacto negativo se establece una rata del 16,67% por concepto de imprevistos.

7.1. Gastos de puesta en marcha

Posterior al establecimiento del presupuesto general del proyecto en las condiciones indicadas, se dispone a realizar un presupuesto de puesta en marcha, que se compone principalmente de la adecuación de 12 unidades para realizar camping, 3 unidades habitacionales denominadas glamping (dos tipos familia y uno de pareja) y el restaurante.

Con estas condiciones dadas Camping y Cabañas Los Balcones iniciarían sus operaciones con una capacidad de hospedaje de 1200 huéspedes por mes, logrando así un 36,36% del objetivo planificado para este emprendimiento; y requiere de una inversión de \$220 MMMCOP para iniciar operaciones, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 18. Presupuesto implementación proyecto

DESCRIPCIÓN	VR. TOTAL
Mano de Obra	\$ 14.451.156
Herramienta y Equipos	\$ 7.350.000
Materiales y construcciones	\$ 125.150.000
Servicios públicos	\$ 2.700.000
Administración	\$ 6.300.000
Posicionamiento y comercialización	\$ 27.481.080
Total	\$ 183.432.236
Imprevistos	\$ 36.686.447
Total	\$ 220.118.683

Fuente: Elaboración propia (2021)

Los recursos para gastos de implementación, así como las diferentes obligaciones que se presenten producto de estas actividades, serán cubiertas por capital enteramente social; en cuanto a la expansión del emprendimiento, se planifica la obtención de créditos a mediano plazo, que serán asumidos en su totalidad por la persona jurídica denominada Camping y cabañas Los Balcones, o una fuente alternativa y es la presentación del proyecto a diferentes programas de alivio o apoyo a emprendedores que emita el gobierno nacional o departamental, con miras a obtener los recursos necesarios para cumplir el objetivo trazado.

8. Plan financiero

Como plan financiero, para el adecuado desarrollo del proyecto, se establece un escenario inicial, con una capacidad de hospedaje del 36,36% de acuerdo a lo establecido en el objetivo general del proyecto y una cifra adecuada para alcanzar de manera oportuna el respectivo punto de equilibrio del proyecto, para esto se determinan las siguientes cifras:

8.1. Proyección de pérdidas y ganancias a doce meses

Tabla 19. Estado de resultados primer año

CAMPING Y CABAÑAS LOS BALCONES	
ESTADO DE RESULTADOS	
AÑO 1	
Ventas Brutas	\$ 77.400.000
Descuentos por Ventas	\$ -
VENTAS Netas	\$ 77.400.000
Costo de Ventas	\$ 52.883.892
Inventario Inicial P.T.	\$ -
Mas Costo de Producción	\$ 57.290.883
Menos Inventario Final P.T.	\$ 4.406.991
Utilidad Bruta	\$ 24.516.108
Gastos de Administración y Ventas	\$ 22.440.000
Arrendamientos	\$ 3.600.000
Honorarios	\$ 3.600.000
Depreciaciones Edificios, Mueb. y Ens.	\$ 8.280.000
Gastos Generales Administración	\$ 2.400.000
Transportes	\$ 3.600.000
Provisión Deudas Malas	\$ -
Propaganda y otros Gastos	\$ 960.000
Utilidad Operacional	\$ 2.076.108
Mas Otros Ingresos	\$ -
Menos Gastos Financieros	\$ 30.036.000
Utilidad antes de Impuestos	-\$ 27.959.892
Provisión Impuesto de Renta	\$ -
UTILIDAD NETA	-\$ 27.959.892

Fuente: Elaboración propia (2021)

Teniendo en cuenta que este emprendimiento, se desarrollará en un sector donde el tema turístico aún no es un elemento diferenciador en la economía y la necesidad de generar una marca totalmente nueva, así como su respectivo posicionamiento, se proyecta que el estado de resultados en su primer año, no generará utilidades, sin embargo sí de gran importancia que se obtenga una utilidad bruta superior al 30% y con esto conseguir que sus ingresos por ventas suplan de manera efectiva, los gastos administrativos y de operación del emprendimiento y con esto que el déficit que se genere en la utilidad neta, sea prácticamente las obligaciones financieras del mismo, los cuales deberán ser asumidos por el capital social.

8.2. Proyección de pérdidas y ganancias, hasta año 5

Tabla 33. Estado de resultados año 1 - año 5

CAMPING Y CABAÑAS LOS BALCONES ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1 - AÑO 5					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Brutas	\$ 77.400.000	\$ 86.617.404	\$ 100.030.242	\$ 117.709.167	\$ 141.113.087
Descuentos por Ventas	\$ -	\$ 346.470	\$ 400.121	\$ 470.837	\$ 564.452
VENTAS Netas	\$ 77.400.000	\$ 86.270.934	\$ 99.630.121	\$ 117.238.330	\$ 140.548.634
Costo de Ventas	\$ 41.786.761	\$ 48.918.908	\$ 52.593.738	\$ 56.243.002	\$ 60.195.067
Inventario Inicial P.T.	\$ -	\$ 3.482.230	\$ 4.076.576	\$ 4.382.812	\$ 4.686.917
Mas Costo de Producción	\$ 45.268.991	\$ 49.513.254	\$ 52.899.974	\$ 56.547.107	\$ 60.524.406
Menos Inventario Final P.T.	\$ 3.482.230	\$ 4.076.576	\$ 4.382.812	\$ 4.686.917	\$ 5.016.256
Utilidad Bruta	\$ 35.613.239	\$ 37.352.026	\$ 47.036.383	\$ 60.995.328	\$ 80.353.567
Gastos de Administración y Ventas	\$ 14.100.000	\$ 15.493.904	\$ 16.502.782	\$ 17.594.817	\$ 18.782.331
Arrendamientos	\$ 1.800.000	\$ 1.911.600	\$ 2.030.119	\$ 2.155.987	\$ 2.289.658
Honorarios	\$ 1.800.000	\$ 1.911.600	\$ 2.030.119	\$ 2.155.987	\$ 2.289.658
Depreciaciones Edificios, Mueb. y Ens.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Generales Administración	\$ 2.400.000	\$ 2.548.800	\$ 2.706.826	\$ 2.874.649	\$ 3.052.877
Transportes	\$ 600.000	\$ 637.200	\$ 676.706	\$ 718.662	\$ 763.219
Provisión Deudas Malas	\$ -	\$ 519.704	\$ 600.181	\$ 706.255	\$ 846.679
Propaganda y otros Gastos	\$ 7.500.000	\$ 7.965.000	\$ 8.458.830	\$ 8.983.277	\$ 9.540.241
Utilidad Operacional	\$ 21.513.239	\$ 21.858.122	\$ 30.533.601	\$ 43.400.512	\$ 61.571.236
Mas Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Menos Gastos Financieros	\$ 30.036.000	\$ 25.940.182	\$ 20.479.091	\$ 15.018.000	\$ 9.556.909
Utilidad antes de Impuestos	-\$ 8.522.761	-\$ 4.082.060	\$ 10.054.510	\$ 28.382.512	\$ 52.014.327
Provisión Impuesto de Renta	\$ -	\$ -	\$ 3.317.988	\$ 9.366.229	\$ 17.164.728
UTILIDAD NETA	-\$ 8.522.761	-\$ 4.082.060	\$ 6.736.522	\$ 19.016.283	\$ 34.849.599

Fuente: Elaboración propia (2021)

Según las proyecciones presentadas, se estima un crecimiento anual para el año 2 cercano al 12%, producto de la novedad del emprendimiento y la consolidación del producto,

más sin embargo para los años 3 al 5, se plantea mantener un crecimiento que oscile entre el 2% y el 3%, como cifras de consolidación del emprendimiento, con esto poder alcanzar el punto de equilibrio especificado y proyectado para el final del año 3; periodo en el que el EBITDA sea del 10,05%, cifra atractiva para los socios del emprendimiento.

8.3. Presupuesto de caja

Se plantea el siguiente presupuesto de caja, y en este caso se pretende ilustrar el efecto que se presenta en caja, posterior al punto de equilibrio y el momento en el cual el saldo final de caja es positivo, que para el caso es el final del año 6, acorde a lo ilustrado en la tablas 17.

Tabla 47. Presupuesto de caja año 1 - año 5

CAMPING Y CABAÑAS LOS BALCONES							
PRESUPUESTO DE CAJA							
AÑO 1 - AÑO 5							
INGRESOS	PERIODO 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas del Periodo		\$ 77.400.000	\$ 87.019.840	\$ 102.366.414	\$ 122.156.575	\$ 146.795.625	\$ 176.407.122
Recuperación de Cartera		\$ -	\$ -	\$ 1.450.824	\$ 1.706.687	\$ 2.036.636	\$ 2.447.426
Aportes de Capital	\$ 29.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamos de Largo Plazo	\$ 115.650.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 144.650.000	\$ 77.400.000	\$ 87.019.841	\$ 103.817.238	\$ 123.863.262	\$ 148.832.260	\$ 178.854.549
EGRESOS							
Compra de Materias Primas		\$ 5.240.023	\$ 5.380.344	\$ 5.980.901	\$ 6.696.062	\$ 7.554.025	\$ 8.591.357
Pagos a Proveedores		\$ -	\$ 476.366	\$ 489.122	\$ 543.718	\$ 608.733	\$ 686.730
Mano de Obra (- Cesantías)		\$ 20.460.744	\$ 21.729.310	\$ 23.076.527	\$ 24.507.272	\$ 26.026.723	\$ 27.640.380
GIF menos Depreciación		\$ 2.800.000	\$ 14.102.010	\$ 15.072.844	\$ 19.463.073	\$ 26.705.581	\$ 35.848.582
Arrendamientos		\$ 1.800.000	\$ 1.911.600	\$ 2.030.119	\$ 2.155.987	\$ 2.289.658	\$ 2.431.617
Honorarios		\$ 1.800.000	\$ 1.911.600	\$ 2.030.119	\$ 2.155.987	\$ 2.289.658	\$ 2.431.617
Gastos Generales Administración		\$ 2.400.000	\$ 2.548.800	\$ 2.706.826	\$ 2.874.649	\$ 3.052.877	\$ 3.242.155
Transportes		\$ 600.000	\$ 637.200	\$ 676.706	\$ 718.662	\$ 763.219	\$ 810.539
Propaganda y otros Gastos		\$ 7.500.000	\$ 7.965.000	\$ 8.458.830	\$ 8.983.277	\$ 9.540.241	\$ 10.131.736
Pago Cesantías		\$ -	\$ 8.489.052	\$ 9.015.373	\$ 9.574.326	\$ 10.167.935	\$ 10.798.347
Gastos Financieros		\$ 30.036.000	\$ 25.940.182	\$ 20.479.091	\$ 15.018.000	\$ 9.556.909	\$ 4.095.818
Inversión Propiedad y equipos	\$ 139.650.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Impuesto de Renta		\$ -	\$ 22.754.545	\$ 22.754.545	\$ 22.754.545	\$ 22.754.545	\$ 22.754.545
TOTAL EGRESOS	\$ 139.650.000	\$ 72.636.767	\$ 113.846.009	\$ 112.771.004	\$ 115.445.559	\$ 121.310.103	\$ 129.463.422
Flujo Neto del Periodo	\$ 5.000.000	\$ 4.763.233	\$ -28.989.825	\$ -13.359.959	\$ 1.504.016	\$ 18.856.267	\$ 41.654.941
Saldo Inicial de Caja	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 9.763.233	\$ -19.226.592	\$ -32.586.551	\$ -31.082.535	\$ -12.226.268
SALDO FINAL DE CAJA	\$ 5.000.000	\$ 9.763.233	\$ -19.226.592	\$ -32.586.551	\$ -31.082.535	\$ -12.226.268	\$ 29.428.673

Fuente: Elaboración propia (2021)

8.4. Balance general proyectado

Tabla 61. Balance general proyectado año 1 - año 5

CAMPING Y CABAÑAS LOS BALCONES BALANCE GENERAL PROYECTADO AÑO 1 - AÑO 5						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
ACTIVO						
CORRIENTE						
Caja y Bancos	\$ 9.763.233	-\$ 19.226.592	-\$ 32.586.551	-\$ 31.082.535	-\$ 12.226.268	\$ 29.428.673
Inversiones Temporales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 1.414.751	\$ 1.633.827	\$ 1.922.583	\$ 2.304.847	\$ 2.814.516
Provisión Deudas Malas	\$ -	\$ 519.704	\$ 1.119.886	\$ 1.826.141	\$ 2.672.819	\$ 3.706.723
Inventario Materias Primas	\$ 439.722	\$ 485.322	\$ 539.226	\$ 603.386	\$ 680.319	\$ 773.285
Inv. Productos en Proceso	\$ 1.257.472	\$ 1.375.368	\$ 1.469.444	\$ 1.570.753	\$ 1.681.233	\$ 1.802.295
Inv. Productos Terminados	\$ 3.482.230	\$ 4.076.576	\$ 4.382.812	\$ 4.686.917	\$ 5.016.256	\$ 5.376.837
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 14.942.657	-\$ 11.354.871	-\$ 23.441.357	-\$ 20.472.755	\$ 129.206	\$ 43.902.330
FIJO						
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Edificio	\$ 99.000.000	\$ 99.000.000	\$ 99.000.000	\$ 99.000.000	\$ 99.000.000	\$ 99.000.000
Maquinaria	\$ 7.350.000	\$ 7.350.000	\$ 7.350.000	\$ 7.350.000	\$ 7.350.000	\$ 7.350.000
Muebles y Enseres	\$ 33.300.000	\$ 33.300.000	\$ 33.300.000	\$ 33.300.000	\$ 33.300.000	\$ 33.300.000
Menos Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 139.650.000	\$ 139.650.000	\$ 139.650.000	\$ 139.650.000	\$ 139.650.000	\$ 139.650.000
TOTAL ACTIVO	\$ 154.592.657	\$ 128.295.129	\$ 116.208.643	\$ 119.177.245	\$ 139.779.206	\$ 183.552.330
PASIVO						
CORRIENTE						
Obligaciones Bancarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Porción Corriente Oblig. Banc. Largo Plazo	\$ 22.754.545	\$ 22.754.545	\$ 22.754.545	\$ 22.754.545	\$ 22.754.545	\$ 11.377.273
Proveedores	\$ 476.366	\$ 489.122	\$ 543.718	\$ 608.733	\$ 686.730	\$ 781.032
Impuesto de Renta por Pagar	\$ -	\$ -	\$ 3.317.988	\$ 9.366.229	\$ 17.164.728	\$ 27.366.437
Dividendos por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 23.230.911	\$ 23.243.668	\$ 26.616.252	\$ 32.729.507	\$ 40.606.003	\$ 39.524.742
LARGO PLAZO						
Obligaciones Bancarias largo plazo	\$ 102.395.455	\$ 79.640.909	\$ 56.886.364	\$ 34.131.818	\$ 11.377.273	\$ 0
Cesantías por Pagar	\$ 8.489.052	\$ 9.015.373	\$ 9.574.326	\$ 10.167.935	\$ 10.798.347	\$ 11.467.844
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 110.884.507	\$ 88.656.282	\$ 66.460.690	\$ 44.299.753	\$ 22.175.619	\$ 11.467.844
TOTAL PASIVO	\$ 134.115.418	\$ 111.899.950	\$ 93.076.942	\$ 77.029.260	\$ 62.781.622	\$ 50.992.587
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 29.000.000	\$ 29.000.000	\$ 29.000.000	\$ 29.000.000	\$ 29.000.000	\$ 29.000.000
Reserva Legal	\$ -	\$ -	\$ 673.652	\$ 2.575.280	\$ 6.060.240	\$ 11.616.456
Utilidades Retenidas	\$ -	-\$ 8.522.761	-\$ 12.604.820	-\$ 6.541.951	\$ 10.572.704	\$ 41.937.343
Utilidades de Ejercicio	-\$ 8.522.761	-\$ 4.082.060	\$ 6.062.870	\$ 17.114.655	\$ 31.364.639	\$ 50.005.945
TOTAL PATRIMONIO	\$ 20.477.239	\$ 16.395.180	\$ 23.131.702	\$ 42.147.984	\$ 76.997.584	\$ 132.559.744
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 154.592.657	\$ 128.295.130	\$ 116.208.644	\$ 119.177.244	\$ 139.779.206	\$ 183.552.331

Fuente: Elaboración propia (2021)

De acuerdo a las diferentes proyecciones realizadas, se procede a desarrollar un balance general proyectado a 6 años, para analizar el comportamiento del emprendimiento, sí bien es cierto obtener el punto de equilibrio en términos operacionales, el balance general proyectado muestra una decidida tendencia al cambio positivo y generación de utilidades al emprendimiento al finalizar el año 4 y obtener una cifra en verde para el fin del año 6,

tendencia que no solo se refleja en cifras de caja y bancos, sino en el aumento del activo en una cifra cercana al 36% del año 3 al finalizar el año 6 y una disminución del 45% bastante significativa en el mismo periodo de tiempo.

8.5. Determinación punto de equilibrio

Con el ánimo de obtener un panorama claro frente a la obtención del punto de equilibrio del emprendimiento, bajo la modalidad especificada en puntos anteriores, se evidencia que se requiere superar el año número 3 para la obtención del mismo y con esto cubrir tanto costos fijos como variables del emprendimiento.

Tabla 74. Determinación punto de equilibrio

CAMPING Y CABAÑAS LOS BALCONES DETERMINACIÓN PUNTO EQUILIBRIO						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
PRECIO VENTA UNITARIO	\$ 131.633	\$ 138.997	\$ 150.035	\$ 163.476	\$ 179.785	\$ 199.552
COSTO PROD.	\$ 45.268.991	\$ 49.513.254	\$ 52.899.974	\$ 56.547.107	\$ 60.524.406	\$ 64.882.631
UNIDADES A PRODUCIR	588	623	667	747	818	896
COSTO VENTA UNIT	76.988	79.455	79.344	75.661	73.948	72.385
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 54.645	\$ 59.542	\$ 70.691	\$ 87.815	\$ 105.837	\$ 127.167
COSTOS TOTALES	44.136.000	41.434.086	36.981.873	32.612.817	28.339.240	24.177.385
PUNTO EQUILIBRIO	808	696	523	371	268	190
PUNTO EQUILIBRIO	Unidades necesarias para cubrir, costos fijos y costos variables					

Fuente: Elaboración propia (2021)

8.6. Uso de capital

Camping y cabañas los Balcones, plantea realizar el desarrollo del presente emprendimiento en su fase inicial con 100% de aportes de capital social; sin embargo, se contempla buscar fuentes de financiamiento alternativo o ayudas gubernamentales que proporcione ingresos de capital que al momento de la proyección inicial no se encuentran presupuestados, dado que la situación política y social que actualmente afronta el país no permite configurar compromisos tangibles, más sin embargo el poder contar con

inversión adicional a la presupuestada en su fase inicial, será completamente invertido en la obtención de la capacidad máxima de hospedaje planteada en el presente documento.

Conclusiones

El sector turístico y hotelero en Colombia presenta cifras atractivas que impactan el PIB de la nación de manera favorable; sin embargo, en el departamento de Boyacá esta situación es contraria, dadas las deficiencias de conectividad entre regiones del país, y bajo interés de promoción del sector por las entidades gubernamentales en gobiernos previos. Pese a lo anterior, si existe un marcado interés del sector privado en potencializar el turismo desde la generación de empleo, así como el apoyo en capacitación y cambio de paradigmas en cuanto al aprovechamiento turístico, se refiere apalancados en las ventajas naturales e históricas de las que goza el departamento de Boyacá.

Teniendo en cuenta la naturaleza del emprendimiento basado en una economía circular, permite que Camping y Cabañas Los Balcones no genere mayores costos a su operación, sume beneficios y atraigan al turista ambientalmente responsable, así como una óptica favorable de cara a las entidades reguladoras del sector, dado que no se comporta como una empresa que impacte negativamente los recursos naturales.

Finalmente, y teniendo en cuenta el tiempo de implementación del emprendimiento, así como las diferentes barreras de entrada establecidas, y manteniendo un crecimiento promedio del 2% año por año, cifra conservadora dadas las variables, cambios en las tendencias y dinámicas políticas y económicas de la actualidad se establece un tiempo de 3 años para la obtención del punto de equilibrio, un tiempo bastante atractivo para los socios de camping y cabañas los balcones y su decisión de ejecución del proyecto.

Referencias bibliográficas

- Andrea Milena Wanumen-Mesa, René López Camacho, & Nelly Rodríguez-Eraso. (2020). ¿Son los paisajes agrícolas dinámicos o estables? Estudio de caso en el lago de Tota (Boyacá, Colombia). *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía*, 29(1). EDS consolidated db (QD facet) no8.
<https://doi.org/10.15446/rcdg.v29n1.70014>
- Bernal Poveda, C. E. (2016). *Turismo de naturaleza y cultura en el departamento de Boyacá (Colombia). Marco normativo y estratégico para la innovación turística en el territorio*. Universidad de Salamanca.
- Brida, J. G., Monterubbianesii, P. D., & Aguirre, S. Z. (2011). Impactos del turismo sobre el crecimiento económico y el desarrollo. El caso de los principales destinos turísticos de Colombia. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 9(2).
<https://doi.org/10.25145/j.pasos.2011.09.026>
- Cabra Salinas, C. E., Rodríguez Vela, D. A., Castellanos Parra, C. J., Rojas Torres, C. R., & Forero Reina, C. (2020). Plan de Transformación Digital para la Promoción Turística en el Viceministerio de Turismo. Caso de estudio: Departamento de Boyacá. *Turismo y Sociedad*, 28, 151-185.
<https://doi.org/10.18601/01207555.n28.08>
- Dinero, R. (2019). Turismo: La prometedora industria que no contamina. *Retrieved from*.

- Escobar Nieves, A., Beltrán Vargas, M., & Bonza Quesada, E. (2017). El Potencial De Los Activos Culturales Asociados Con La Actividad Turística Como Factor De Desarrollo Local En El Barrio Getsemaní, Cartagena De Indias. *Anuario Turismo y Sociedad*, 21, 107-143. <https://doi.org/10.18601/01207555.n21.06>
- López, A., & Ramírez, C. (2011). Fitorremediación: Una alternativa para eliminar la contaminación. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 16.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). *Resultados para el turismo para el año 2018*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/2018/oe-vt-turismo-2018-28-03-2019.pdf.aspx>
- Monterrubio Cordero, J. C. (2009). Comunidad Receptora: Elemento Esencial En La Gestión Turística. *Gestión Turística*, 11, 101-111. <https://doi.org/10.4206/gest.tur.2009.n11-06>
- Plan estratégico departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación—PEDCTI*. (2022). PEDCTI. <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/pedcti-boyaca.pdf>
- Rodríguez Moreno, D. C., & Granados Ávila, P. N. (2017). Diagnóstico de competitividad del turismo en Boyacá (Colombia). *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25(2), 193-205.
- Serrano Amado, A. M., Montoya Restrepo, L. A., & Amado Cely, N. P. (2021). La competitividad turística. Una aproximación desde el Departamento de Boyacá, Colombia. *Tendencias*, 22(1), 226-253.
- Such-Devesa, M. J., Zapata-Aguirre, S., Risso, W. A., Brida, J. G., & Pereyra, J. S. (2009).

Turismo y crecimiento económico: Un análisis empírico de Colombia. *Estudios y perspectivas en turismo*, 18(1), 21-35.

Velásquez Arias, J. A. (2017). Contaminación de suelos y aguas por hidrocarburos en Colombia. Análisis de la fitorremediación como estrategia biotecnológica de recuperación. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental*, 8(1), 151-167.
<https://doi.org/10.22490/21456453.1846>

WTO. (2019). *World trade report 2019: The future of services trade*. World Trade Organization. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/00_wtr19_e.pdf