

Universidad del Rosario



Centro de emprendimiento | UR Emprende

Riposare, Glamping en el Quindío

Modalidad Trabajo de grado en Emprendimiento

Presentado por:

Laura Vanessa Cely Fonseca y Diana Carolina Moreno Serrato

Bogotá, D.C.

2021

Universidad del Rosario



Riposare, Glamping en el Quindío
Modalidad Trabajo de grado en Emprendimiento

Presentado por:

Laura Vanessa Cely Fonseca y Diana Carolina Moreno Serrato

Bajo la dirección de:

Centro de emprendimiento | UR Emprende

Facultad de Administración

Bogotá, D.C.

2021

Tabla de Contenido

Resumen ejecutivo	17
Palabras clave	18
Abstract	19
Keywords	20
1. Modelo de negocio.....	12
1.1. La verbalización del modelo.....	12
1.2. Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio.	13
1.1.1. Factores Políticos.....	14
1.1.2. Factores Económicos	16
1.2.3. Factores Sociales.....	18
1.2.4. Factores Tecnológicos	19
1.2.5. Factores Ambientales.....	19
1.2.6. Factores Legales	20
1.3. Matriz de impacto D.O.F.A.	21
1.4. Visión y misión.....	23
1.4.1. Misión.....	23
1.4.2. Visión.....	24
2. Legal	25
2.1. Riesgos jurídicos.....	25
2.2. Planeación legal	27
2.2.1. Licencias de construcción.....	31
2.3. Plan de trabajo	31
2.4. Marca comercial.....	33
2.5. Nombre comercial.....	34
2.6. Logo	35

2.7.	Eslogan.....	37
3.	Mercadeo y comunicación	38
3.1.	Objetivo	38
3.2.	Propuesta de valor.....	39
3.3.	Segmentos	40
3.4.	Fortalezas de competidores.....	41
3.5.	Debilidades de competidores	45
3.6.	Modelo de ventas	46
3.7.	Portafolio de productos y/o servicio	47
3.8.	Experimentos de validación.....	50
3.9.	Equipo necesario.....	52
3.10.	Presupuesto	53
4.	Finanzas	55
4.1.	Margen de contribución por producto o servicio.....	55
4.2.	Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto	56
4.3.	Flujo de caja mensual 60 meses (5 años).....	58
4.4.	Balance general y estado de resultados.....	62
4.5.	Indicadores financieros	65
5.	Comercial.....	70
5.1.	Meta de ventas	70
5.1.1.	Semanal.....	70
5.1.2.	Mensual.....	71
5.1.3.	Número de nuevos clientes y ticket promedio.....	72
5.2.	Arquetipo de clientes	73
5.3.	Funnel de ventas	75
5.4.	Actividades comerciales	76

5.5. Métricas	79
6. Estudio técnico.....	82
6.1. Ficha técnica del producto – servicio.....	82
6.2. Lista de proveedores – distribuidores	85
6.3. Tamaño del proceso	86
6.4. Equipos Requeridos	88
6.5. Capital de trabajo	89
7. Referencias bibliográficas.....	91

Indice de Figuras

Figura 1	21
Figura 2	35
Figura 3	36
Figura 4	36
Figura 5	74
Figura 6	75
Figura 7	76
Figura 8	83
Figura 9	86
Figura 10	87

Indice de tablas

Tabla 1	22
Tabla 2	28
Tabla 3	44
Tabla 4	46
Tabla 5	57
Tabla 6	58
Tabla 7	63
Tabla 8	63
Tabla 9	65
Tabla 10	70
Tabla 11	71
Tabla 12	73
Tabla 13	79
Tabla 14	89
Tabla 15	89
Tabla 16	90

Resumen ejecutivo

Riposare es un Glamping ubicado en Salento, Quindío. Es una idea de negocio la cual ofrece espacios de alojamiento al aire libre con comodidades y lujos, además de nuevas experiencias con oportunidades sostenibles. Con el fin de suplir las necesidades de este sector y abarcar en su mayoría los clientes potenciales, se manejarán dos segmentos de mercado: pareja y amigos, a los cuales se les ofrecerá un servicio especializado y espacios innovadores. Adicionalmente, se realizará la actividad “Deja tu huella” en donde se busca mitigar el impacto ambiental generado por la contaminación, por medio de la siembra de un árbol, originarios de la región. Se espera crecer y ser líderes del sector, especialmente en Quindío y más adelante abrir otras oportunidades de negocio en otras regiones de Colombia.

Palabras clave

Glamping, sostenibilidad, experiencia, turismo, ecoturismo, campamento, idea de negocio, cuidado ambiental, segmento, servicio, calidad, lujo, comodidad, focus group, huella de carbono, landing page

Abstract

Riposare is a Glamping located in Salento, Quindío. It is a business idea, which offers outdoor accommodation spaces with comforts and luxuries, as well as new experiences with sustainable opportunities. In order to acknowledge the needs of this sector and cover the majority of potential customers, two market segments will be handled: family and couples, who will get a specialized service and will stay in innovative spaces. Additionally, they will do the main activity called "Deja tu huella" in which they will seek to mitigate the environmental impact generated by pollution, through the planting of a tree; the seeds will be originals from the region. The expectations will be the market growth and leadership in the sector, especially in Quindío and later the idea is to be able to expand the business idea in other Colombia's regions.

Keywords

Glamping, sustainability, experience, tourism, ecotourism, camping, business idea,

Environmental care, segment, service, quality, luxury, comfort, focus group, carbon footprint,

landing page

1. Modelo de negocio

1.1.La verbalización del modelo.

Somos una empresa que ofrece hospedaje no convencional y lujoso para personas que les apasiona viajar y con sentido de pertenencia ambiental. Lo hacemos a través de reservas en nuestros servicios de alojamiento. Nuestra relación con los clientes es directa por medio de nuestras redes sociales y landing page. Esto es posible porque contamos con infraestructura ideal y alrededores atractivos y porque hacemos mejor que nadie el ofrecer un amplio portafolio de actividades sostenibles. Nuestros aliados permiten ofrecer actividades turísticas en otros lugares atractivos de la región logrando una diferenciación en los servicios que brindamos e impulsando nuestro enfoque ambiental.

1.2. Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio.

Esta idea de negocio propone alternativas diferentes de alojamiento que se consideran innovadoras, lo que lo hace un proyecto atractivo y con alta probabilidad de perdurabilidad en el mercado. Lo anterior es una propuesta ideal para los planes a futuro, ya que será una fuente de ingreso para las fundadoras al igual que los colaboradores que ayuden a cumplir este sueño.

Para que Riposare alcance el objetivo de tener éxito en el mercado y ser competitivo tendrá en cuenta los aspectos anteriores que le permitan desarrollar estrategias y modelos de negocios pertinentes; para esto se enfocará a personas aventureras y amantes de la naturaleza y por lo general asalariadas donde la manera de relacionarse con estos será por medio de servicios de calidad durante todo el proceso de alojamiento. Para desarrollar su propuesta de valor de generar espacios para celebrar el amor, disfrutar del paisaje del Quindío y vivir experiencias únicas y sostenibles es necesario tener servicios a las habitaciones, distintas actividades de recreación y publicidad en redes sociales para captar en una mayor cantidad posibles clientes potenciales. Los recursos claves para esta operación serán: tener personal capacitado en esta clase de servicio, una infraestructura innovadora/sostenible y un software para agilizar y automatizar algunos procesos.

Asimismo, las alianzas con páginas web de reservas y con empresas transportadoras serán claves para prestar el servicio por el que se quiere diferenciar el proyecto. Finalmente, la estructura de costos para este negocio contará principalmente de mantenimiento de las instalaciones, costo de nómina, de estrategias de publicidad, inventario para el restaurante, amenities, entre otros y la fuente de ingresos será lo recibido por el servicio de alojamiento por estadía/noche.

Para comprender el mercado, su potencial y su situación actual, teniendo en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ecológicos o medioambientales. Se plantea el análisis PESTEL que a su vez permite entender las limitaciones y oportunidades que existen para llevar a cabo el proyecto.

1.1.1. Factores Políticos

Al pertenecer en el sector turístico del país, las medidas que el gobierno tome para el bienestar de las personas debido a situaciones exógenas que se presentan, afecta directamente a

Riposare, ya que tanto personas como empresas se deben regir por las medidas de restricción como se ha evidenciado en la situación actual frente al COVID-19.

A su vez, nuevas reformas tributarias y cambios en el encaje bancario, afectarán a Riposare ya que estos pueden incrementar los gastos y desestabilizar el negocio, teniendo en cuenta que son decisiones que afectan a todos los sectores y que el turístico no queda exento. Ahora bien, si estos llegaran a incrementarse de manera desproporcionada con la renta del mercado, la creación de negocios disminuiría debido a altas tasas de interés y poca rentabilidad con la cual se puedan suplir las obligaciones financieras.

Por el contrario, el lanzamiento de oportunidades en cuanto a programas de financiación, abren una oportunidad en el mercado, en donde se facilita la creación de nuevos negocios al brindar un apoyo y guía en las diferentes áreas donde se requiere capital para poner en marcha el emprendimiento.

1.1.2. Factores Económicos

Los factores económicos que afectan la idea de negocio incluyen el Producto Interno Bruto (PIB), ya que, dependiendo el consumo de los clientes y otros indicadores relacionados con el mismo, tienen un efecto directo con el funcionamiento interno del emprendimiento por lo que es necesario ver los cambios en este.

De igual manera, el IVA está relacionado con Riposare, puesto que al comprar los alimentos y elementos necesarios para el funcionamiento del mismo los proveedores cobrarán un impuesto. Sin embargo, según el “Artículo 45. Exención transitoria del Impuesto sobre las Ventas (IVA) para servicios de hotelería y turismo. Se encuentra exentos del Impuesto sobre las Ventas (IVA) desde la vigencia de la presente ley y hasta el treinta y uno (31) de diciembre de 2021 la prestación de los servicios de hotelería y de turismo a residentes en Colombia, incluyendo turismo de reuniones, congresos, convenciones y exhibiciones, y entretenimiento, por quienes cuenten con inscripción activa en el Registro Nacional de Turismo y presten sus servicios en el ejercicio de las funciones o actividades que según la ley corresponden a los prestadores de servicios turísticos” (Hasta el 31 de diciembre de 2021, suspendido el cobro del IVA en servicios de hotelería y turismo, 2021) lo cual es positivo para la utilidad neta y la

reducción de gastos del negocio teniendo en cuenta no se tendrá que declarar ante el gobierno este impuesto.

Las políticas monetarias que realice el Banco Central afectarán directamente a Riposare, puesto que dependiendo de las decisiones sobre los instrumentos monetarios (emisión primaria de dinero, operaciones de mercado abierto, encaje bancario, tasa de intervención, venta y compra de bonos) ya sean restrictivas o expansivas, afectarán directamente la tasa de interés.

De igual manera, la tasa de desempleo afecta a los clientes puesto que, al no tener un ingreso fijo o mensual, no podrán adquirir bienes o servicios de los cuales son ofertados en el mercado. Cuando las personas se encuentran en dicha situación, estas tienden a invertir/gastar su dinero en la canasta familiar o productos o servicios que suplan sus necesidades básicas.

1.2.3. Factores Sociales

Con el fin de determinar el precio de venta por noche, es necesario que Riosare tenga en cuenta el entorno social que influyen las decisiones de inversión o adquisición de bienes o servicios. También, se debe resaltar la calidad de vida de las personas y las variables que miden la misma para determinar el gasto promedio que las personas destinan para actividades lucrativas/ de recreación.

Teniendo en cuenta que los clientes de Riosare son provenientes de varios lugares del mundo, es importante facilitarles la movilidad una vez lleguen a Salento, es por tal motivo, que se les prestará un servicio de transporte, el cual estará a su disposición mientras se hospeden en el Glamping.

1.2.4. Factores Tecnológicos

Para incrementar la innovación por la cual Riposare se quiere diferenciar se pretende buscar alternativas de energía renovable con el fin de ser reconocidos por ser un Glamping cuyo uno de sus objetivos es reducir el uso de recursos ya que estos son limitados. La idea de negocio buscará que los clientes tengan conexión a internet para que puedan publicar sobre sus experiencias, pero de una manera sostenible.

1.2.5. Factores Ambientales

Debido a que los recursos son limitados, Riposare se apoyará en la ISO 14001, la cual busca una reducción de los residuos. Es por ello, que el negocio va a implementar medidas de separación y buen manejo de la disposición de desechos generados por las actividades realizadas directa o indirectamente por el emprendimiento. Se deberán tomar en consideración algunas leyes y regulaciones impuestas por el Ministerio de Ambiente, específicamente el artículo 221 de la ley 1819 del 2016 las cuales regulan el nivel de Gases Efecto Invernadero (GEI) generados, así como también la regulación sobre el uso de energía. Es por eso, que Riposare creará una actividad denominada “Deja tu huella”, en donde los clientes podrán ayudar a reducir estos

efectos por medio de la siembra de un árbol, característicos de la región.

1.2.6. Factores Legales

Al ofrecer un servicio de restaurante Riposare deberá acatar las normas establecidas por el INVIMA, con el fin de asegurar el buen uso de los alimentos que serán ofrecidos para los clientes. De igual modo, al ser un emprendimiento que requiere de la construcción para la prestación del servicio, es importante contar con los estudios arquitectónicos, geotécnicos y estructurales (ley 400/97).

Al ser un negocio que se encontrará en el sector turístico, la ley 300 de 1996 cobijará a Riposare, el cual tendrá que regirse bajo los parámetros de la misma y cumplir con los artículos establecidos dentro de esta.

Figura 1.*Herramienta PESTEL*

Fuente: UR Emprende

1.3. Matriz de impacto D.O.F.A.

Se utilizó la herramienta de la matriz D.O.F.A, para analizar los aspectos referentes al entorno de Riposare, donde se tuvieron en cuenta las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Tabla 1*Modelo de Matriz DOFA*

	Ayuda a alcanzar el objetivo	No ayuda alcanzar objetivo
Interno	<p style="text-align: center;"><i>Fortalezas</i></p> <p>Glamping es una buena opción para reactivar el sector turístico del país debido al espacio e infraestructura, asegurándose las medidas adecuadas de bioseguridad.</p> <p>Disminución del impacto ambiental que genera el turismo por medio de la actividad “Deja tu huella”.</p> <p>Aumento de empleo en el departamento.</p> <p>Paisajes atractivos y alojamiento que atrae clientes por su tendencia creciente en el país</p>	<p style="text-align: center;"><i>Debilidades</i></p> <p>Para la construcción y etapa inicial del proyecto se necesitará una inversión de aproximadamente \$238.383.614 de los cuales 20 millones será el aporte o capital que darán las dos socias principales y el restante se va a financiar un 60% por préstamo de familia y el otro 40% con un banco.</p> <p>Poco posicionamiento en el mercado</p>
Externo	<p style="text-align: center;"><i>Oportunidades</i></p> <p>En el mercado hay muy poca evidencia de competidores que ofrezcan opciones diferentes al plan en pareja.</p> <p>Debido a la pandemia, Colombia ha encaminado sus estrategias a reactivar los diferentes sectores económicos del país.</p> <p>Programas de financiamiento o disminución de impuestos para</p>	<p style="text-align: center;"><i>Amenazas</i></p> <p>Existen legislaciones o exigencias para la construcción del Glamping que pueden llegar a implicar mayores gastos operativos reduciendo la utilidad del proyecto.</p> <p>Se tienen aspectos socioculturales como lo es la distribución de la renta, que puede afectar significativamente la economía del segmento objetivo, reduciendo su gasto en ocio.</p>

	<p>negocios con ideas sostenibles y amigables con el medio ambiente que impulse la estrategia de negocio incentivando el uso de tecnologías renovables.</p> <p>El Quindío en el 2020 quedó en tercer lugar en cuanto a la destrucción ambiental causada por el turismo.</p> <p>Alto porcentaje de personas que visitan el Quindío por concepto de turismo, recreación o vacaciones</p>	<p>Pocos ingresos en temporadas bajas del año.</p> <p>Incertidumbre en el éxito del proyecto por ser un negocio nuevo</p>
--	--	---

Fuente: (Roberto, 2004)

1.4. Visión y misión.

1.4.1. Misión

Ofrecer un servicio de alojamiento de alta calidad caracterizado por su compromiso

ambiental, su amplio portafolio y sus alianzas estratégicas que ofrece experiencias únicas con oportunidades sostenibles.

1.4.2. Visión

Riposare para 2025 será una de las empresas con mejor posicionamiento de la región, acreditada a nivel nacional e internacional escogida dentro de las primeras opciones para conocer Salento.

2. Legal

2.1. Riesgos jurídicos

Se constituirá Riposare, Glamping en el Quindío como una persona jurídica, especialmente como una sociedad anónima simplificada.

Se decidió este tipo de sociedad debido a que al ser un emprendimiento no se verán obligados a crear una junta directiva ni tener pluralidad de socios. Asimismo, se analizarán los posibles escenarios donde se vea comprometida la idea de negocio.

Se plantearon escenarios hipotéticos donde se considerarían las acciones a tomar frente al negocio bajo las siguientes circunstancias:

- Caso fortuito: si alguna de las socias fallece, el porcentaje de participación será heredado

por su cónyuge o hijos si llegara a tener, de lo contrario será heredado por sus padres.

- Retiro de socios: si alguna de las socias decide retirarse y ceder su porcentaje de participación, la otra socia puede comprárselo o en defecto, ambas buscarían otro socio, que se ajuste a las necesidades y preferencias del negocio.
- Fracaso sociedad: las pérdidas o ganancias se repartirán equitativamente entre las socias.
- Disolución de la sociedad: cada socia será dueño del 50% correspondiente a la empresa y si llegare a haber deudas responderán por partes iguales.
- Desacuerdo entre las socias: al ser una sociedad, donde el porcentaje de participación es el mismo, entraría un veedor para analizar la situación y velar por el bienestar y sostenibilidad del negocio.
-

Al momento de celebrar el contrato, se dejará un espacio en donde se puedan incluir posibles escenarios que se contemplen en el futuro

2.2.Planeación legal

Siendo un emprendimiento que hace parte del sector del turismo, Riposare se tendrá que regirse por los principios del artículo 2 de la LEY 2068 DE 2020 Artículo 2.

Principio 8. Desarrollo social, económico y cultural. *“La actividad turística, conforme al artículo 52 de la Constitución Política, es un derecho social y económico que contribuye al desarrollo integral de las personas, de los seres sintientes y de los territorios y comunidades, que fomenta el aprovechamiento del tiempo libre y revaloriza la identidad cultural de las comunidades y se desarrolla con base en que todo ser humano y sintiente tiene derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza”.*

Principio 9. Desarrollo sostenible... *“La actividad turística deberá propender por la conservación e Integración del patrimonio cultural, natural y social, y en todo, caso, conducir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, especialmente de las comunidades locales o receptoras, el bienestar social y el crecimiento económico, la satisfacción del visitante, sin agotar la base de los recursos naturales en que si sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho*

de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus necesidad”. (Leyes desde 1992—Vigencia expresa y control de constitucionalidad [LEY_2068_2020], 2020)

Asimismo, es importante la Ley 300 de 1996, especialmente el artículo 2 donde se mencionan los principios generales de la industria turística:

Tabla 2

8 Principios generales de la industria turística

<p><i>1.CONCERTACIÓN</i></p>	<p>En virtud del cual las decisiones y actividades del sector se fundamentarán en acuerdos para asumir responsabilidades, esfuerzos y recursos entre los diferentes agentes comprometidos, tanto del sector estatal como del sector privado nacional e internacional para el logro de los objetivos comunes que beneficien el turismo.</p>
<p><i>2.COORDINACIÓN</i></p>	<p>En virtud del cual las entidades públicas que integran el sector turismo actuarán en forma coordinada en el ejercicio de sus funciones.</p>

3.DESCENTRALIZACIÓN	En virtud del cual la actividad turística es responsabilidad de los diferentes niveles del Estado en sus áreas de competencia y se desarrolla por las empresas privadas y estatales, según sus respectivos ámbitos de acción
4.PLANEACIÓN	En virtud del cual las actividades turísticas serán desarrolladas de acuerdo con el Plan Sectorial de Turismo, el cual formará parte del Plan Nacional de Desarrollo.
5.PROTECCIÓN AL AMBIENTE	En virtud del cual el turismo se desarrollará en armonía con el desarrollo sustentable del medio ambiente
6.DESARROLLO SOCIAL	En virtud del cual el turismo es una industria que permite la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, actividades que constituyen un derecho social consagrado en el artículo 52 de la Constitución Política
7.LIBERTAD DE EMPRESA	En virtud del cual, y de conformidad con lo establecido en el artículo 333 de la Constitución Política, el turismo es una industria de servicios de libre iniciativa privada, libre acceso y libre competencia, sujeta a los requisitos establecidos en la ley y

	<p>en sus normas reglamentarias. Las autoridades de turismo en los niveles nacional y territorial preservarán el mercado libre, la competencia abierta y leal, así como la libertad de empresa dentro de un marco normativo de idoneidad, responsabilidad y relación equilibrada con los usuarios.</p>
<p>8.PROTECCION AL CONSUMIDOR</p>	<p>Con miras al cabal desarrollo del turismo, el consumidor será objeto de protección específica por parte de las entidades públicas y privadas.</p>
<p>9.FOMENTO</p>	<p>En virtud del cual el Estado protegerá y otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades turísticas, recreacionales y en general, todo lo relacionado con esta actividad en todo el territorio nacional.</p>

Fuente: Ley 300 de 1996: Por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones., 1996, p. 300)

2.2.1. Licencias de construcción

Todo el proceso para la obtención de las licencias de construcción tendrá que contar con especialistas que diseñen correctamente los planos y que pueden significar una parte importante de la inversión requerida. El lugar debe cumplir con ciertas medidas regulatorias tales como vías de acceso, señalización, servicio de prevención y/o extinción de incendios, servicio de primeros auxilios, servicio de recepción, servicio de recolección y eliminación de residuos, servicio de electricidad y sanitario.

2.3. Plan de trabajo

La ejecución del emprendimiento se realizará de acuerdo con el cronograma estipulado, teniendo un rango de fechas concretas y con un margen de “error” donde se tenga en cuenta algunos días de demora o respuesta en cada uno de los procesos. Con el fin de cumplir con todos los reglamentos necesarios antes de poner en marcha la construcción en el terreno, se debe tener

autorización del IDU/POT, la SUII.

En cuanto al IDU/POT (Instituto de Desarrollo Urbano) y el (Plan de Ordenamiento Territorial) se deberá cumplir con los requisitos necesarios para obtener la autorización de la SUII (Sistema Único de Información de Trámites) y obtener la licencia y permisos de construcción (obra nueva). Después de la recopilación de los documentos necesarios, estos se presentarán en un plazo de 30 días en los cuales se debe tener los planos estructurales, estudios geotécnicos y de suelos, planos estructurales del proyecto, proyecto arquitectónico entre otros para el 3 de marzo contando con los 45 días hábiles para obtener la licencia urbanística (Curaduría urbana de barrancabermeja, 2020)

Después de esto, se empezará con la búsqueda del personal capacitado para el 15 de marzo y empezar con el proceso de generar convenios con empresas constructoras con las que se trabajarán. Lo ideal es empezar con la construcción para el 30 de abril y terminarlo para el 2 de agosto, hay que tener en cuenta que este mismo se podrá prorrogar considerando situaciones exógenas que afectan el proceso. Se hará un adelanto del 20% al inicio de la obra y se cancelará el restante una vez ésta finalice

2.4.Marca comercial

En el momento en el que las socias del negocio vieron la oportunidad de emprender en el sector del turismo, analizaron el nuevo mercado que está emergiendo de los glampings, donde las personas buscan alojarse y tener nuevas experiencias de una manera cómoda y lujosa. Al ver que es un mercado que crece cada vez más, se analizó cuál sería ese diferencial por el cual los clientes escogerían Riposare, Glamping en el Quindío frente a la competencia directa como indirecta de la idea de negocio.

Es por eso, que se desarrollaron ideas sostenibles donde invite y ayude a disminuir la huella de carbono y la contaminación creada por el turismo, donde encuentren actividades sostenibles y que les ofrezca un crecimiento personal, esto se logrará por medio de certificados que se le darán al ser partícipes en las actividades de Riposare. Se escogió la región del Quindío, especialmente Salento debido a la alta diversidad en ecosistemas y cultura, que se quiere explotar de una manera sostenible.

Una vez planteada la idea del negocio, se escogió un nombre que fuera fácil de recordar por

parte de los clientes y que fuera acorde al “*core*” del negocio. Es así como surge el nombre de “Riposare”, este significa “descansar/reposar” en italiano. De igual manera, al analizar los nombres de la competencia, se evidenció que era necesario agregar “Glamping en el Quindío” puesto que hace énfasis en la actividad del emprendimiento y al agregarlo, invita a las personas a ser curiosas e investigar sobre esta región colombiana.

2.5.Nombre comercial

La razón social que se escogió para este emprendimiento será Riposare, Glamping en el Quindío, como se explicó anteriormente, sin embargo, para facilidad y que los clientes tengan presente el negocio, se conocerá como Riposare.

2.6. Logo

En principio se diseñó el logo pensando en la estructura de terreno, donde se refleje la relación que tienen los glampings con la actividad “Deja tu huella” y la comodidad que los clientes tendrían dentro de la camera o cameretta. Entendiéndose estas como las habitaciones para parejas y amigos respectivamente.

Figura 2.

Logo Antiguo



Fuente: Obra propia del autor

Sin embargo, al escuchar los consejos de los mentores, se cambió el logo de Riosare, siguiendo el estilo minimalista, logrando así mayor recordación por parte de los clientes y los interesados en el emprendimiento.

Figura 3.*Logo nuevo*

Fuente: Obra propia del autor

Fuente logo: Colonia Deco DEMO Regular

Figura 4*Códigos de color logo*

HEX	#95D5B2	#1B4332
CMYK	46 0 39 0	86 46 76 55
RGB	149 213 178	27 67 50

Fuente: Herramienta Illustrator

Descripción antiguo logo: Domo amoblado en su interior, con un área de la capa transparente para poder visibilizar el entorno dentro del mismo. Rodeado de árboles donde se observa un cielo

despejado.

Descripción del nuevo logo: silueta de un domo, montañas y cielo. Escrito el nombre del emprendimiento en el centro del mismo.

2.7.Eslogan

Experiencias únicas con oportunidades sostenibles

Teniendo en cuenta la propuesta de valor, en la que se basa el emprendimiento, se busca transmitir la importancia del cuidado del medio ambiente de la mano de la reactivación del sector del turismo contando con alojamientos no convencionales donde se ofrecerán servicios y actividades únicas

3. Mercadeo y comunicación

3.1.Objetivo

Partiendo de los objetivos estratégicos que busca conseguir el emprendimiento, se desarrollará un plan detallado de mercadeo que refuerce el direccionamiento de las herramientas hacia el objetivo principal de dar a conocer el modelo de negocio entre el público objetivo. En la etapa principal del proyecto se busca dar a conocer el emprendimiento desde su pre y post lanzamiento logrando impactar y atraer clientes nuevos y generar recordación.

Todo lo anterior parte de estrategias que destaquen los atributos y detalles para alcanzar la diferenciación inmediata frente a los competidores la cual se basa principalmente en compartir lo que inspira el emprendimiento con el impacto positivo al medio ambiente mediante sus actividades y compromiso sostenible, así como mostrar los beneficios de las diferentes actividades que permita identificar el amplio portafolio que ofrece Riposare.

3.2.Propuesta de valor

Teniendo en cuenta los beneficios que se busca ofrecer al cliente, se plantearán estrategias encaminadas a la creación de valor donde el negocio se vuelva rentable y sostenible en el tiempo estableciendo precios competitivos. Riposare brindará con su infraestructura y ubicación estratégica “*Nuevas experiencias con oportunidades sostenibles*” a todos aquellos amantes de la naturaleza que buscan espacios de diversión para compartir con sus amigos como con la pareja.

Es por esta razón, que las propuestas únicas de valor serán, disfrutar de los paisajes y naturaleza del Quindío junto con su pareja, para celebrar el amor por medio de espacios inolvidables pensados en ellos, asegurándoles una experiencia especial y auténtica y también será un espacio ideal para amigos aventureros y apasionados por la naturaleza y la innovación con ambientes diseñados para vivir experiencias únicas y actividades inolvidables y sostenibles.

De igual manera, este emprendimiento creará valor gracias a sus alojamientos no convencionales y seguros que ofrece servicios cómodos con compromiso ambiental, sin dejar de lado el turismo rural y la aventura campestre en entornos naturales mediante la correcta adaptación el terreno y los entornos circundantes a su vez que cuenta con el apoyo de otras

empresas turísticas del departamento mediante convenios.

3.3.Segmentos

Riposare, abarcará dos tipos de segmentos, en primer lugar, los amigos y, en segundo lugar, las parejas. La categoría de amigos, abarca personas que se caracterizan por realizar actividades extremas, donde se puedan alejar de lo cotidiano ya que hoy en día, no encuentran en el mercado muchas alternativas donde puedan compartir con sus seres queridos de una manera amigable con el medio ambiente.

Asimismo, la categoría de parejas está conformada por personas a las cuales les gusta conocer nuevos lugares y culturas del país de maneras sostenibles y dejando huella. Sin embargo, no encuentran opciones que les ofrezcan comodidad y conexión con la naturaleza, que a su vez les permita salir de la rutina y vivir nuevas experiencias.

Los clientes ideales de Riposare se caracterizarán por enfocar sus prácticas, desde cualquier ámbito de sus vidas, hacia el cuidado del medioambiente. Sin embargo, suelen mantener una conducta específica de compra con comportamientos tradicionales, siendo estas: buscar un precio asequible y justo, un confort mínimo y servicios de calidad, con la diferencia de que piden que este último se oferte de manera más personalizada.

Habitualmente, para realizar reservas o compras para estadías fuera de casa, estas personas quienes, por lo general, tienen un alto poder adquisitivo, realizan su búsqueda por medio de plataformas de reserva como Booking, Trivago, entre otros, identificando las mejores ofertas que se acomoden a sus gustos o necesidades. De igual manera, el canal de voz a voz permitirá expandir la oferta del servicio y una vez que los clientes se hospeden en Riposare, podrán brindar una retroalimentación que permita desarrollar oportunidades de mejora en el servicio prestado

3.4.Fortalezas de competidores

Con el objetivo de identificar oportunidades y factores críticos de éxito que le permitan a

Riposare desarrollar una ventaja frente a sus competidores, se pretende estudiar cada uno de estos, donde se encontraron cuatro directos y uno indirecto. El primero de los directos es Lumbre Glamorous Glamping quien basa su propuesta de valor en disfrutar de las estrellas en habitaciones diseñadas para tener una experiencia única en contacto con la naturaleza, disfrutando de esta, del medio ambiente y del escape completo de la vida cotidiana (Lumbre Glamorous Camping, 2016). El siguiente competidor es Montana Glamping, que resalta cómo en medio de boscosas montañas y muy cerca de las estrellas, sus lujosas carpas son la combinación perfecta entre confort y tranquilidad para escaparse del estrés, sumergirse en la paz que brinda la naturaleza y contemplar mágicos paisajes mientras se respira el aire puro, siendo testigo de atardeceres llenos de colores, dormir bajo millones de estrellas y despertarse con el melodioso canto de las aves (Montana Glamping, s. f.). De manera similar, Entre Ríos ofrece Glampings parecidos a una Tienda Safari con todas las comodidades de un hotel de lujo, rodeado y en contacto directo con la naturaleza con sonidos de ríos y canto de aves prevalecientes (Entre Ríos Glamping, s. f.) y finalmente, Pitojue con su principal valor, el cual es el respeto y la sana convivencia con la naturaleza brindando un acercamiento con parte de la fauna y flora de la región cafetera a través de la documentación y el avistamiento de aves (Pitojue Glamping, 2022).

Por otra parte, como competidor indirecto de este segmento está Bio Hábitat Hotel, un lugar para conectarse con lo mejor de la naturaleza colombiana en armonía con el entorno natural que rodea, integrando espacios arquitectónicos con la naturaleza. Este se considera indirecto porque a

pesar de ofrecer actividades similares dentro de sus instalaciones y recalcar el disfrutar de estas en medio de la naturaleza, su arquitectura no está relacionada al concepto de “camping” a pesar de que cuenta con habitaciones separadas para parejas.

Este tipo de mercado se ha segmentado con base en tecnologías, servicios prestados, sus canales de distribución, clientes ideales y la geografía a su alrededor, ya que exploran sus operaciones teniendo en cuenta la región escogida para llevar a cabo sus servicios, determinando qué actividades turísticas se realizan en estas y como eso puede incluirse en el portafolio de actividades a realizar para los clientes por medio de alianzas (Gilbert, 2021). De igual manera, las empresas dentro del mercado de Glampings suelen buscar su diferencial en la innovación, precios competitivos y actividades ofrecidas, ya que la mayoría de los competidores de este sector en el departamento del Quindío ofrecen desconexión de la rutina y acercamiento con la naturaleza, pero buscan diferencial en la manera como prestan el servicio y desarrollan e implementan alianzas. Entonces, es correcto inferir que no existe ningún tipo de clúster o asociaciones entre los mismos Glampings.

Tabla 3*Matriz T*

1	Lumbre Glamorous Glamping	Necesidades	Variedad	1	2	3	4	5
2	Montana Glamping		Disponibilidad	1	2	3	4	5
3	Entre Rios		sostenibilidad					
4	Pitojue		comodidad	1	2	3	4	5
5	Riposare							

		Variedades					
Canales	Página web	1	2	3	4	5	
	Redes sociales	1	2	3	4	5	
	Reservas página web	1	2	3	4	5	
	Voz a voz	1	2	3	4	5	

	Oportunidades	Manchas Blancas	Manchas Blancas Parciales	Manchas Blancas Totales Porcentaje	Manchas Blancas Parciales Porcentaje
Necesidades-variedades	20	0	4	0%	20%
Canales-variedades	20	0	1	0%	5%

Fuente: (Rivera,2011)

Se realizó la Matriz T, en donde se tomaron en cuenta las necesidades, canales y variedades de la competencia, incluyendo a Riposare. Se analizaron las variables en común entre las empresas y se evidenciaron la variedad, disponibilidad, sostenibilidad y comodidad.

Asimismo, página web, redes sociales, reservas página web y voz a voz. El resultado del uso de esta herramienta muestra que una oportunidad en cuanto a la sostenibilidad, por esa razón se buscará el diferenciador en cuanto a la actividad “Deja tu huella” y junto con las otras actividades sostenibles que se realizarán.

Una oportunidad de mejora es usar el canal de voz a voz para transmitir y dar publicidad a Riposare, Glamping en el Quindío.

3.5. Debilidades de competidores

Colombia y específicamente el Quindío ha venido desarrollando un fuerte posicionamiento en el sector del turismo lo que ha generado que hoy en día se ofrezcan una gran variedad de servicios de hospedaje. Por otro lado, los competidores previamente mencionados cuentan con puntos débiles en sus estrategias o propuestas las cuales son relevantes para la investigación de la viabilidad del proyecto, porque resaltan las manchas blancas que se pueden cubrir en este mercado para direccionar la propuesta de valor de Riposare y generar ventajas competitivas relevantes.

Consecuentemente se encontró que Entre Ríos Glamping, a comparación con los demás referentes del sector, cuenta con una estructura de domos un poco básica, siguiendo el estilo de carpas para acampar, ofreciendo pocos lujos dentro y alrededor de ella. Además, se analiza que no cuenta con altos niveles de publicidad llamativos para los clientes o con alianzas que le permita diferenciarse en cuanto a las actividades que ofrecen.

Montana Glamping, por su parte, cuenta con lujosos domos y herramientas de mercadeo

atractivas que le dan una ventaja en cuanto al proceso de atraer clientes. Sin embargo, teniendo en cuenta los precios promedio del sector, se evidencia como estos están por encima de los demás, ofreciendo los precios más costosos de la Región.

Por otro lado, Lumbre Glamorous Camping es considerado la empresa con menos debilidades frente a sus competidores directos, pues respecto a las variables analizadas anteriormente se considera un establecimiento que maneja precios acordes al mercado, además que cuenta visualmente con infraestructura idónea para captar clientes y con un mix de mercadeo eficiente.

3.6. Modelo de ventas

Tabla 4

Modelo de Ventas

Modelo de ventas												
Actividad	Meta mensual	Meta semana 1	Logro semana 1	Meta semana 2	Logro semana 2	Meta semana 3	Logro semana 3	Meta semana 4	Logro semana 4	Clientes esperados	Ventas mensuales	Inversion
Networking	2	1	1					1	1	7	\$ 4.256.000	\$ 1.500.000
Alianzas estrategicas	2			2	2					10	\$ 6.080.000	\$ 1.000.000
Mails en frio	30	5		10		10	8	5		10	\$ 6.080.000	\$ 300.000
Modelo de ventas digital / inbound marketing												
Lives	4	1	1	1	0	1	1	1	0	16	\$ 9.728.000	\$ 1.000.000
Generar contenido en redes	15	5	5	4	4	4	4	2	2	22	\$ 13.376.000	\$ 840.000
Landing page	2	1	1					1	0	18	\$ 10.944.000	\$ 500.000
TOTAL	55									83	\$ 50.464.000	\$ 5.140.000

Fuente: UR Emprende

Para lograr los objetivos propuestos para el proyecto, se plantea una estrategia de modelo de ventas de mercadeo el cual refleja las proyecciones y actividades que el emprendimiento implementará por cierto tiempo una vez comience con la operación. Primero, se hace un análisis de las actividades a realizar y de qué redes sociales se hará uso para generar ventas exitosas y actualizar proyecciones asertivas. Con cada una de ellas se plantea un nivel de clientes esperados para el mes en el que se realizaran las estrategias, lo cual permita a su vez calcular las ventas mensuales proyectadas. Teniendo en cuenta la tabla anterior se puede inferir que la inversión en mercadeo corresponde aproximadamente al 10% de las ventas.

3.7.Portafolio de productos y/o servicio

El cliente real de Riposare, se caracterizará por ser una persona que busca tener una conexión cercana con la naturaleza y que esta, sea una experiencia única con calidad garantizada y que aporte a la sostenibilidad por medio de la reducción del impacto ambiental que trae consigo el turismo y su desplazamiento. También, anhela encontrar una alternativa que le ofrezca un paquete de hospedaje completo.

Para lograr satisfacer estas necesidades, busca acampar con glamour (lujos y comodidades), aportando al turismo sostenible y que pueda al mismo tiempo salir de la rutina y mejorar / continuar su salud física.

Riposare brindará el servicio de Glamping, enfocando su modelo de negocio en estrategias geográficas y prestación de atención personalizada. Además, contará con una infraestructura y arquitectura verde y un portafolio exclusivo para los dos diferentes segmentos. Por otra parte, brindará un espacio en donde se pueda mitigar el impacto ambiental, dándole la oportunidad a los clientes de poder realizar la actividad deja tu huella, la cual constará de la siembra de un árbol. Al realizar esta actividad, se les darán obsequios/premios por participar.

De igual manera, se contará con más actividades como lo son: avistamiento de aves, lluvia de estrellas, cabalgatas, experiencias extremas entre otros. Además, los clientes tendrán descuentos al visitar las atracciones turísticas que tendrán convenio con Riposare.

Asimismo, la empresa contratará los mejores guías especializados en primeros auxilios y conocimiento de las zonas, entendiendo que la seguridad es un aspecto importante para este segmento. Se sabe que el valor de estos servicios puede ser elevado, es por esta razón, que se manejarán promociones y descuentos en temporadas bajas, con el fin de abarcar más mercado,

asegurando que las expectativas vayan acorde al precio por medio de marketing con ayuda de influencers que garanticen la veracidad de la publicidad de Ruposare.

Ruposare ofertará un portafolio amplio de actividades, según la categoría elegida:

- El plan amigos incluirá espacios de recreación y actividades al aire libre como lo son: zona de deporte (cancha de volleyball), caminatas ecológicas, zonas de BBQ, fogatera entre otros. Asimismo, se contará con convenios con empresas para que la estadía en Ruposare sea inolvidable; los clientes podrán visitar el Parque del Café, Mariposario del Jardín Botánico, el Nevado del Ruiz, realizar Canopy en Los Caracoles y conocer cómo es la cosecha y proceso de producción del café en Arecuca.
- En cuanto al plan pareja, se ofrecerá un servicio especializado 24 horas en donde los clientes podrán disfrutar de cenas románticas, áreas para asador, espacios de relajación; como es la bañera de hidromasaje, spa y malla catamarán. De igual modo, para terminar la velada, podrán disfrutar de una lluvia de estrellas, actividades como caminatas y yoga.

Paralelamente, se tendrán tres criterios principales de selección que impulsan cada una de las dos alternativas mencionadas previamente, siendo estas:

1. Prestar un servicio de transporte propio por Riposare que facilite a los clientes el acceso a las instalaciones y actividades ofrecidas por el Glamping
2. Ofrecer un amplio portafolio de actividades dentro y fuera de las instalaciones de Riposare, por medio de alianzas comerciales, que permitan ampliar la experiencia de los clientes dependiendo del plan escogido.
3. Brindar conexión directa con la naturaleza por medio de espacios lujosos y cómodos que caracterizan la experiencia como positiva y única.

3.8.Experimentos de validación

Con base a las ideas propuestas para el desarrollo de la idea de negocio, se identificaron las necesidades y preferencias de los clientes potenciales, las cuales se tomarán en cuenta para la construcción y desarrollo de Riposare:

Para el portafolio de actividades que ofertará Riposare, se propuso contar con espacios adecuados que permitan realizar diferentes planes al aire libre y alianzas con empresas turísticas

de la región. Esto será una ventaja competitiva ya que se encontró que las personas tienen en mente conocer otros lugares con riquezas naturales de la región, durante su estadía en el Glamping.

Las alianzas con páginas de reserva han sido un factor importante para la estrategia del emprendimiento, en ese sentido se realizará una alianza con Booking.com para facilitar el proceso de reserva, sin embargo, se evidenció que este no es un recurso tan usado por los clientes a la hora de agendar. Por esta razón, se abrirán las oportunidades de agendamiento, creando la página web oficial de Riposare, en donde se pueda realizar este proceso.

Se diseñó la propuesta de valor para ambos segmentos, en donde el principal diferenciador eran los diseños personalizados de los domos, sin embargo, al realizar la prueba conceptual, se pudo observar que para los futuros clientes es indiferente. Razón por la cual, se reforzará el diseño en cuanto al espacio de cada Glamping, teniendo en cuenta que los segmentos se dividen en subgrupos (parejas románticas, aventureras, recién casados y jóvenes/adultos). Cada Camera y Cameretta estarán amoblados con todos los elementos necesarios para que puedan disfrutar de la estadía sin tener que desplazarse a distintos lugares si así lo prefieren.

Además, como se mencionó anteriormente Ripsare contará con espacios comunes para amigos o parejas que deseen compartir con los demás.

Para validar la actividad principal propuesta por Ripsare “Deja tu huella”, se identificó que al 100% de las personas les gustaría aportar a la disminución de la huella de carbono por medio de la siembra de un árbol. Una vez, Ripsare se encuentre construido y tenga la reglamentación en cuanto a estructura y leyes necesarias para la operación, se realizarán “pruebas” en donde las empresas puedan realizar eventos sin necesidad de hospedarse, con el fin de que interactúen con el entorno y vivan la experiencia en los glampings con el fin de obtener una retroalimentación y poder implementarlos y hacer los cambios o ajustes necesarios, de este modo, cuando regresen se darán cuenta que su opinión fue tomada en consideración y empleada.

3.9. Equipo necesario

Las socias y emprendedoras que desarrollaron la idea de negocio y pondrán en marcha el proyecto son estudiantes bilingües de administración con habilidades de liderazgo, resolución de problemas y debido a sus carreras han desarrollado conocimientos intermedios en temas como estudios de mercados y gestión de proyectos, las cuales contarán con el apoyo en equipo de colegas como Sebastián Ujueta, estudiante de hotelería y turismo de la Universidad del Externado y Daniela Jiménez Arias, estudiante de mercado de la Universidad de EAFIT para

potencializar el negocio mediante la alineación de conocimientos de cada uno de estos.

3.10. Presupuesto

Se hará uso de las redes sociales para dar a conocer la idea de negocio, principalmente se utilizará Instagram y la página web, para hacer la publicidad necesaria y que Riposare tenga más posicionamiento en el mercado.

La inversión en el primer año en cuanto a la publicidad será de \$8.408.800 pesos aproximadamente. Este monto se destinará de la siguiente manera en la red social y la plataforma:

Se realizarán en promedio 30 anuncios al año en la página web en WIX, el precio por publicidad es de \$78.740 aproximadamente, es decir, se destinará \$2.362.177 pesos del presupuesto. El restante se destinará al networking que se realizará anual, este será 34 veces al año con una duración de 45 minutos cada uno.

Asimismo, se utilizará el canal de voz a voz mensual, a la persona encargada se le pagará el salario mínimo diario vigente, es decir, \$32.536 pesos. Del presupuesto restante, se destinarán \$390.436 pesos dejando \$5.656.186 pesos restantes para invertirlos en publicidad física o en otras plataformas digitales.

4. Finanzas

4.1. Margen de contribución por producto o servicio

Riposare manejará dos segmentos, los cuales dependiendo de la cantidad de personas y el plan que los clientes elijan, se les asignará un precio de venta, donde estará incluido todas las actividades a realizar durante el hospedaje.

Para el plan pareja, se ofertará la estadía por un valor de \$580.000 pesos por noche, el cual cubrirá los costos y gastos variables que serán incurridos por la prestación del servicio a los clientes. Los primeros están conformados por un promedio del costo por cenas y un kit de aseo dando un total de \$140.000 pesos y los segundos por un porcentaje en el manejo de la plataforma de reserva (Booking) y el costo de la semilla para la actividad “Deja tu Huella “con un total de \$81.836 pesos.

Este servicio contribuirá a cubrir los costos y gastos fijos en un 61,75% correspondientes a

\$358.164 pesos. Para el plan amigos, se ofertará la estadía por un valor de \$800.000 pesos por noche, el cual cubrirá los costos y gastos variables que serán incurridos por la prestación del servicio a los clientes. Los primeros están conformados por un promedio del costo por cenas y un kit de aseo dando un total de \$ 252.000 pesos y los segundos por un porcentaje en el manejo de la plataforma de reserva (Booking) y el costo de la semilla para la actividad “Deja tu Huella” con un total de \$113.272 pesos. Este servicio contribuirá a cubrir los costos y gastos fijos en un 54.34% correspondientes a \$434.738 pesos.

En cuanto a los costos fijos, estos serán los mismos para ambas opciones de alojamiento, los cuales estarán conformados por: servicios públicos y mano de obra requerida (salario de asistente y chef) por un valor de \$5.741.689 pesos. De igual manera, los gastos fijos tendrán un total de \$14.843.134 pesos mensuales conformados por la nómina, el uso de la página web y la inversión en estrategias digitales.

4.2. Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto

Para analizar el punto de equilibrio para cada uno de los planes de estadía propuestos, se debe partir del valor mencionado anteriormente de los costos y gastos fijos en los que incurrirá el negocio, seguido se deben sumar y dividir por el margen de contribución de cada uno, lo cual indica la cantidad de noches o cantidad de dinero que se necesitan vender para cubrir costos y gastos antes de lograr alguna ganancia. El punto mínimo de operación para el Plan Pareja en unidades es de 57 noches, que corresponderían a \$33.334.458 pesos. El punto mínimo de operación para el Plan Amigos en unidades es de 47 noches, que corresponderían a \$37.880.850 pesos.

Tabla 5

Puntos de equilibrio en pesos y unidades de los planes Pareja y Amigos

Punto de equilibrio Plan Pareja		Punto de equilibrio Plan Amigos	
Margen Contribución \$	\$ 358.164	Margen Contribución \$	\$ 434.728
Margen contribución %	61,75%	Margen contribución %	54,34%
Punto Equilibrio \$	\$ 33.334.458	Punto Equilibrio \$	\$ 37.880.850
Punto Equilibrio U	57	Punto Equilibrio U	47

Fuente: Herramienta Financiera Juan David Rojas (2021)

4.3. Flujo de caja mensual 60 meses (5 años)

Tabla 6

Estructura Flujo de Caja

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA	1	2	3	4	5
% de ocupación	43,91%	44,62%	46,73%	46,99%	46,98%
Unidades vendidas amigos		803	841	846	874
Unidades Vendidas Pareja					
camera amigos	579.600.000	674.622.900	740.149.757	778.075.419	784.669.082
camera pareja	420.210.000	489.101.603	536.608.574	564.104.678	608.127.872
VENTAS	999.810.000	1.163.724.503	1.276.758.330	1.342.180.097	1.392.796.954
- Descuentos	0	0	0	0	0
- Cartera Mes	0	0	0	0	0
+ Cartera recuperada	0	0	0	0	0
Total Ingresos	999.810.000	1.163.724.503	1.276.758.330	1.342.180.097	1.392.796.954
Ingresos trimestrales					
Materiales					
+Inventario Inicial	141.900.000	154.800.000	154.800.000	154.800.000	154.800.000
+Compras Mes	276.618.000	306.953.420	336.768.139	355.563.552	369.005.179
-Inventario Final	154.800.000	154.800.000	154.800.000	154.800.000	154.800.000
	237.172.522				
Mano de obra (incluyendo prestaciones)	200.158.821	240.342.458	262.329.838	284.317.218	306.304.598
mano de obra trimestral					
Nómina	200.158.821	240.342.458	262.329.838	284.317.218	306.304.598
Costos indirectos de fabricación	12.604.900	11.359.357	11.697.335	16.343.086	20.988.836
Luz	4.400.000	3.965.217	4.084.472	5.706.674	7.328.875
Agua	4.620.000	4.163.478	4.285.040	5.986.899	7.688.759
Gas	1.980.000	1.784.348	1.838.012	2.568.003	3.297.994
Internet	1.604.900	1.446.313	1.489.811	2.081.509	2.673.207
Gastos Administrativos y Operacionales	24.408.800	70.093.819	131.059.282	156.074.112	181.143.247
remuneración socia 1	8.000.000	30.000.000	60.000.000	72.000.000	84.000.000
remuneración socia 2	8.000.000	30.000.000	60.000.000	72.000.000	84.000.000
vocero	4.294.800	5.157.019	5.628.802	6.100.584	6.572.366
pagina web (estrategia digital)	4.114.000	4.936.800	5.430.480	5.973.528	6.570.881
FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO	486.019.478	534.975.449			
Egresos No Operacionales (nada que ver con el negocio; las multas)	0	0	0	0	0
Act. Fijos Depreciables	218.383.614	0	0	0	0
Total Egreso no Operacional	218.383.614	0	0	0	0
CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL	267.635.864	534.975.449			
Aportes socios	20.000.000	0	0	0	0
Creditos obtenidos	218.383.614	0	0	0	0
Subtotal ingresos financieros	238.383.614	0	0	0	0
Comisiones Bancarias	150.000	168.000	186.000	204.000	222.000
Intereses	10.665.856	9.842.540	7.732.985	5.440.192	2.945.434
Capital	36.127.893	41.205.186	43.314.741	45.607.534	48.102.292
Total Egresos Financieros	46.943.749	51.215.726	51.233.726	51.251.726	51.269.726
Caja del período	459.075.729	483.759.723	483.670.010	478.630.403	464.085.367
Caja inicial	2.034.243.646	7.875.498.471	13.941.850.652	19.752.051.627	25.394.112.136
Caja neta acumulada	2.493.319.375	8.359.258.194	14.425.520.662	20.230.682.031	25.858.197.503
Impuestos		0	0	0	0
Impuesto a la renta		152.069.383	164.233.608	164.900.156	163.993.707
Total Impuestos	0	152.069.383	164.233.608	164.900.156	163.993.707
Caja del período despues de Impuestos					
Caja inicial					
Caja neta acumulada después de impuestos					

Fuente: Herramienta Financiera Juan David Rojas (2021)

Riposare será parte del sector turístico, por tal motivo, se tendrá en cuenta las estacionalidades y los meses en donde el turismo sea mayor. Asimismo, es importante tener en consideración que, al ser nuevos en el mercado, para definir el porcentaje de ocupación los primeros meses se consideró el poco posicionamiento en el mercado y como este por medio de publicidad y alianzas crecerá gradualmente, considerando los meses cuyo flujo de personas es mayor. Se esperará crecer en un 5% cada año, iniciando la operación con un 43,91% de ocupación. Correspondientes a unas ventas de \$999.810.000 para el primer año.

Por otro lado, se manejará un inventario inicial de \$141.900.000 pesos en el primer año para el servicio de restaurante, el cual se basó en un promedio de costos por cenas y el porcentaje de ocupación.

En cuanto a las compras mensuales se revisó el consumo del inventario final, y dependiendo de este se establecieron compras por un monto que permita cubrir lo más exacto posible la demanda del mes a analizar y disminuir el capital circulante entendiéndose como un aumento en los inventarios, que, sin un manejo adecuado de los alimentos, estos llegarán a su fecha de vencimiento lo cual indicará que ya no son aptos para su consumo.

Para la operación del negocio, se necesitarán 12 trabajadores de los cuales 10, recibirán un salario mínimo de \$16.827.232 anuales y los restantes debido a sus cargos y perfiles profesionales se les pagará un sueldo base mayor. En el primer caso, al contador se le desembolsará \$28.777.200 pesos anuales y el chef un monto de \$21.495.007 pesos anuales.

Debido a que el sector en donde Riposare operará es de estrato medio y que se encontrará en un municipio, los costos indirectos de fabricación son relativamente económicos, por lo cual se pagaría un monto de \$12.604.900 pesos anuales. Se proyectaron los crecimientos para los años posteriores de acuerdo con el incremento del IPC.

Los gastos administrativos y operacionales del negocio estarán conformados por la remuneración esperada de las dos socias. Lo ideal será tener a un vocero en la plaza principal de Salento para que realice publicidad del negocio, e invite a las personas a hospedarse en Riposare. A este trabajador se le pagará el mínimo diario debido a que no será necesario que trabaje todos los días del mes, únicamente se contratará 12 días al mes (viernes, sábados y domingo) y recibirá anualmente un salario de \$4.294.800 pesos.

Para la estrategia digital, se tendrá en cuenta la mensualidad a pagar por el manejo y diseño de la página web, así como el pago a personas cuyo trabajo es dar a conocer diferentes

lugares (agencias) y que ayudarán a realizar publicidad, donde el monto total por año a pagar será de \$ 4.114.000 pesos.

Para poner en marcha el negocio, será necesario endeudarse una parte con un banco y otra por un préstamo familiar. Se realizaron cotizaciones de los elementos a adquirir, lo cual estarán conformados por la compra de: terreno, construcción, decoración y adquisición directa de muebles, enseres y amenities. Lo anterior costará aproximadamente \$238.383.614 pesos dónde \$20.000.000 pesos serán aportados por las socias y el restante (\$218.383.614) se financiará por crédito.

Para el crédito requerido se hará un préstamo del 40% del total necesario correspondiente a \$87.353.446 pesos con Bancolombia a una tasa de interés de 10.62% EA a un plazo de 5 años. De igual manera, el 60% restante que corresponde a \$131.030.169 pesos será financiados por un préstamo familiar con una tasa de interés de 1.8% EA donde se tuvo en cuenta el costo de oportunidad de estos en invertir en un CDT a un plazo de 5 años.

Teniendo en cuenta que el impuesto del 33% se paga a año vencido, este se cancelará desde el año 2 en el primer mes por un monto de \$153.696.943 pesos, esta operación se realizará anualmente. Para el primer año de operación, se esperará tener una caja acumulada después de impuestos por un valor de \$459.075.729 pesos.

4.4. Balance general y estado de resultados

El Balance General de Riposare estará conformado por activos, pasivos y patrimonio. En cuanto a los activos corrientes, este constará de cajas y bancos e inventario final y los activos no corrientes por activos fijo-netos como muebles y enseres y amenities restándole su respectiva depreciación acumulada. Por otro lado, los pasivos que se tendrán serán por las obligaciones bancarias mencionadas anteriormente y la provisión de impuestos.

Finalmente, el patrimonio estará compuesto por el aporte de las socias del 9,16%, es decir, \$20.000.000 pesos y la utilidad acumulada a lo largo de los 5 años.

Tabla 7

Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	999.810.000	1.163.724.503	1.276.758.330	1.342.180.097	1.392.796.954
Inventario inicial materia prima	0	12.900.000	12.900.000	12.900.000	12.900.000
Compras materia prima	276.618.000	306.953.420	336.768.139	355.563.552	369.005.179
-Inventario final de materia prima	12.900.000	12.900.000	12.900.000	12.900.000	12.900.000
Materiales directos consumidos	263.718.000	306.953.420	336.768.139	355.563.552	369.005.179
Mano de obra directa	200.158.821	240.342.458	262.329.838	284.317.218	306.304.598
Costos indirectos de fabricación	12.604.900	9.054	6	9	11
Costo de productos fabricados	476.481.721	547.304.931	599.097.984	639.880.779	675.309.789
Inventario inicial de productos en proceso	0	0	0	0	0
Inventario final de productos en proceso	0	0	0	0	0
Costo de productos terminados	476.481.721	547.304.931	599.097.984	639.880.779	675.309.789
Inventario inicial de producto terminado					
-Inventario final de producto terminado					
-descuentos					
Costo de ventas	476.481.721	547.304.931	599.097.984	639.880.779	675.309.789
Utilidad Bruta	523.328.279	616.419.571	677.660.347	702.299.318	717.487.165
utilidad Bruta trimestral					
Depreciacion y Amortizacion	27.287.309	27.287.309	27.287.309	27.287.309	27.287.309
Gastos de administración y ventas	24.408.800	70.093.819	131.059.282	156.074.112	181.143.247
EBITDA	498.919.478	546.325.752	546.601.065	546.225.206	536.343.918
Utilidad Operacional	471.632.169	519.038.443	519.313.756	518.937.897	509.056.609
utilidad operacional trimestral					
Gastos financieros	10.815.856	10.010.540	7.918.985	5.644.192	3.167.434
Utilidad Antes de Impuestos	460.816.313	509.027.903	511.394.771	513.293.705	505.889.175
utilidad antes de impuestos trimestral					
Impuestos (33%)	152.069.383	167.979.208	168.760.274	169.386.923	166.943.428
Utilidad Neta	308.746.930	341.048.695	342.634.496	343.906.783	338.945.747
utilidad neta trimestral					

Fuente: Herramienta Financiera Juan David Rojas (2021)

Tabla 8

Balance General

Balance General	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo					
Caja y Bancos	459.075.729	802.116.372	1.129.504.503	1.455.717.709	1.771.404.978
Cuentas por Cobrar	0				
Inversiones	0				
Inventario Final	12.900.000	12.900.000	12.900.000	12.900.000	12.900.000
Total Activo Corriente	471.975.729	815.016.372	1.142.404.503	1.468.617.709	1.784.304.978
Activos fijos	218.383.614	218.383.614	218.383.614	218.383.614	218.383.614
Depreciación acumulada	27.287.309	54.574.619	81.861.928	109.149.237	136.436.547
Activos fijos netos	191.096.305	163.808.996	136.521.686	109.234.377	81.947.068
Total Activos	663.072.034	978.825.367	1.278.926.189	1.577.852.086	1.866.252.045
Anticipos	0				
Obligaciones Bancarias	182.255.721	141.050.535	97.735.794	52.128.259	#REF!
Empleados	0				
Proveedores	0				
Provisión Impuestos	152.069.383	167.979.208	168.760.274	169.386.923	166.943.428
Pasivos Corto Plazo	334.325.104	309.029.743	266.496.068	221.515.182	#REF!
Obligaciones Bancarias					
Provisión Impuestos	0				
Pasivos Largo Plazo	0	0	0	0	0
Total pasivos	334.325.104	309.029.743	266.496.068	221.515.182	#REF!
Capital Suscrito y Pagado	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Perdida/Utilidad Acumulada	308.746.930	649.795.625	992.430.121	1.336.336.904	1.675.282.651
Total Patrimonio	328.746.930	669.795.625	1.012.430.121	1.356.336.904	1.695.282.651
Total Pasivo y Patrimonio	663.072.034	978.825.367	1.278.926.189	1.577.852.086	#REF!
Sumas iguales:	0	0	0	0	#REF!

Fuente: Herramienta Financiera Juan David Rojas (2021)

El activo

- Caja: Valor del flujo de fondos acumulado al final de cada periodo.
- Inventarios: el valor monetario correspondiente a los bienes y productos comprados.
- Total activo corriente: suma de los activos que se pueden volver efectivo en un periodo menor a 1 año.
- Activo Largo plazo: Es el valor de la inversión fija, Inversiones a más de un año, los activos fijos, la propiedad planta y equipo, patentes, desarrollos que puedan ser considerados y valorados como activos intangibles. Importante aplicar la depreciación acumulada en los periodos correspondientes.

El pasivo

Estará conformado por pasivos a corto plazo (dependiendo de si el vencimiento de esas obligaciones es mayor o menor a 1 año. Algunos ejemplos:

- Obligaciones bancarias, cuentas por pagar, obligaciones con empleados, impuestos por pagar, préstamos de socios.

El patrimonio posee las siguientes cuentas.

- El capital que realmente es de la empresa y que generalmente está compuesto del

capital social inicial, las utilidades retenidas, las reservas, entre otras capitalizaciones.

4.5. Indicadores financieros

Tabla 9

Indicadores financieros

			Armenia Hotel S.A (Colombia)	Hotel De Pereira S.A.	Terra Biohotel	Hotel Termales El Otono S.C.A.	Hotel Soratama S.A.S	INDICADOR PROMEDIO	RIPOSARE
INDICADORES DE SOLVENCIA	Solvencia	Activos corto plazo	1,750	5,444	0,041	3,068	1,633	3,11167	10,70
		Pasivos corto plazo							
	Liquidez Pura	Activos CP-inventario	1,647	4,556	0,024	2,930	1,588	2,79779	10,62
		Pasivos corto plazo							
INDICADORES DE SOLIDEZ	Niveles de endeudamiento total	Pasivos	12,91%	30,70%	23,42%	44,21%	15,96%	30,48%	8,87%
		Activos							
	Margen de cobertura	UAll	15,400	2,864	5,786	1,626	13,841	6,03448	145,03
		Gastos Financieros							
	Solidez corto plazo	pasivos	0,151	0,170	0,024	0,067	0,894	24,27%	100,00%
		Total Pasivos							
	Solidez largo plazo	pasivos	0,849	0,830	0,976	0,933	0,106	75,73%	0,00%
		Total Pasivos							
	Total pasivo	patrimonio	0,148	0,443	0,306	0,792	0,190	48,31%	9,74%
	Pasivo corto plazo	pasivo	0,022	0,075	0,007	0,067	0,170	7,73%	9,74%
patrimonio									
Pasivo largo plazo	pasivo	0,126	0,368	0,298	0,739	0,020	41,10%	0,00%	
	patrimonio								
Pasivos bancos	pasivo	0,012	0,027	0,003	0,018	0,008	1,72%	0,25%	
	patrimonio								
INDICADORES DE ACTIVIDAD	Rotación de cartera (días/veces) RC	360/Ventas	75,943	0	26,984	25,300	114,138	39,95305	0,000
		/CxX clientes							
	Rotación de Inventarios (días/veces) RI	360/Ventas	8,725	249,447	9,637	9,344	2,662	73,40401	4,653
		inventarios							
	Ciclo operativo (días) CO	RC+RI	84,668	249,447	36,621	34,645	116,800	113,357	4,653
Rotación de Proveedores (días/veces) RP	360/	65,352	108,082	6,897	36,143	43,866	58,833	0,000000000	
	Costos/CxP								
Ciclo caja (días)	CO-RP	19,316	141,365	29,725	-1,499	72,935	54,525	4,653	
INDICADORES DE RENTABILIDAD	Margen Bruto	utilidad bruta	0,426	0,878	0,068	0,871	0,840	0,76	0,50
		ventas netas							
	Margen Operacional	utilidad operacional	0,160	0,455	0,023	0,260	0,070	0,25	0,34
		ventas netas							
	EBITDA/UAlIDA	EBITDA	0,253	0,613	0,193	0,351	0,136	0,36	0,36
		ventas netas							
	Margen neto	Utilidad neta	0,116	0,172	0,057	0,023	0,041	0,08	0,23
ventas netas									
Poder ganar (ROA) (Activos)	utilidad neta	0,010	0,011	-0,008	0,004	0,035	1,11%	17,55%	
	total activo								
Retorno Inversión (ROE) (Patrimonio)	Utilidad neta	0,011	0,017	-0,011	0,007	0,042	1,47%	19,26%	
	patrimonio								

Fuente: Obra propia del autor

Para determinar un “subsector” de 5 empresas que cuenten con un modelo de negocio similar al de Riposare, se tomaron 5 hoteles ubicados en el eje cafetero específicamente en Pereira, Manizales y Armenia con el objetivo de identificar la situación financiera de este que permita desarrollar estrategias eficaces para la estructura financiera del negocio donde se gane posicionamiento en el mercado desarrollando ventajas competitivas por precio-costo.

Comparando la idea de negocio con el estado financiero del sector se encontró que para el indicador de solvencia Riposare tiene 10,7 pesos para subsanar su deuda a corto plazo. De igual manera tiene 10,6 pesos para responder por sus obligaciones en el corto plazo si la operación habitual se detuviera o si los inventarios no pudieran transformarse en activos líquidos. La deuda de la empresa es a corto plazo, por tal motivo el resultado es superior al del promedio.

En el indicador de solidez, la proporción de los activos que fueron financiados con fuentes ajenas es del 8.87% ya que la deuda del crédito durante el plazo del préstamo se ha ido subsanando en más del 90%. De igual manera, debido a que los intereses del crédito inicial para el año en estudio han disminuido considerablemente, la empresa puede endeudarse 145 veces más, manteniendo el porcentaje de sus gastos financieros sin entrar en quiebra. Lo cual indica que, con respecto al sector, Riposare tiene unos gastos financieros bajos.

El proyecto debe pagar el 100% de las deudas en menos de un año, a diferencia del sector donde esté paga aproximadamente el 75% a largo plazo y el restante a corto plazo.

El 7,73% del patrimonio del sector es destinado al pago de las obligaciones a corto plazo. Por otro lado, Riposare cuenta con el 9,74% de patrimonio para poder responder con las deudas. Mirando el indicador y comparándolo con el sector, se puede evidenciar que la diferencia radica en que el negocio no tiene obligaciones a largo plazo.

En cuanto a los pasivos con Bancos, Riposare destina el 0.025% de su patrimonio a obligaciones con estos. Sin embargo, el sector emplea un 1,72% para dichas deudas financieras. Ahora bien, en los indicadores de actividad, el tiempo en que rota la cartera del sector es de 40 días aproximadamente, sin embargo, el negocio al no tener cuentas por cobrar no tiene un lapso de tiempo en donde se recupere su cartera.

Con respecto a los inventarios del sector, estos se demoran 74 días aproximadamente en que los inventarios se conviertan en activos y poder pagar las deudas. En promedio, el tiempo en que el sector se demora en producir y cobrar el dinero correspondiente es de 114 días aproximadamente.

Por otra parte, Riposare no tiene pagos a proveedores, sin embargo, el sector maneja un promedio de 58 días para saldar sus deudas con sus respectivos. En promedio, el sector se demora 55 días transcurridos, en el que se invierte un peso en la operación de las empresas sin financiación de proveedores y la recuperación de ese capital. De igual manera, Riposare se demora 5 días en que se pueda financiar sin proveedores y recuperar su capital.

Finalmente, con respecto al sector, el negocio no es tan efectivo en cuanto al proceso para prestar su servicio, debido a que su utilidad bruta es más baja que la del sector. Sin embargo, debido a que tiene pocos gastos de administración y un margen de EBITDA igual, su utilidad operacional es mayor. El 17% de la utilidad de Riposare fue generada a partir de los activos. Lo que significa que la empresa es capaz de generar más dinero con menos inversión a comparación del sector, que fue del 1,1%. La rentabilidad de la utilidad de los socios de Riposare, es del 19,2%, es decir, que del total invertido por estos se generó una utilidad neta del mismo valor.

Con base al análisis realizado y la comparación de las empresas del mismo sector, se hallaron las siguientes oportunidades de mejora que Riposare podría implementar:

- Manejo de una política de obligaciones donde se dividen entre corrientes y no corrientes, ya que al ser parte del sector hotelero y debido a las coyunturas actuales, no es 100% seguro poder saldar la deuda en ese corto plazo ya que no se contarían con ingresos

que ayuden a mitigar las obligaciones.

- Repartir la deuda proporcionalmente con el objetivo de que en cada periodo se tenga unos gastos financieros acordes al sector, para que el riesgo total operativo no lo asuman las socias.
- Como una alternativa, Riposare debería expandir sus métodos de pago, de acuerdo con el presupuesto de cada cliente, permitiéndoles tener un crédito o deuda en el pago de la estadía, siendo flexibles en los plazos de pago.
- Manejar una política de inventarios que permita pagar a crédito a los proveedores.
- Lo ideal, es que el negocio se pueda financiar por más tiempo sin depender de otros, por medio de un aumento en las ventas.
- Riposare tiene altos costos, por tal motivo no tiene una utilidad bruta alta. Se propone una mejor gestión de pagos (acogiéndose a los descuentos y ofertas).

5. Comercial

5.1. Meta de ventas

5.1.1. Semanal

Tabla 10

Ventas semanales

		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Mes 1	Camera	0	0	0	0
	Cameretta	0	0	0	0
Mes 2	Camera	6.090.000	6.090.000	6.090.000	6.090.000
	Cameretta	8.400.000	8.400.000	8.400.000	8.400.000
Mes 3	Camera	6.525.000	6.525.000	6.525.000	6.525.000
	Cameretta	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000
Mes 4	Camera	8.700.000	8.700.000	8.700.000	8.700.000
	Cameretta	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Mes 5	Camera	7.612.500	7.612.500	7.612.500	7.612.500
	Cameretta	10.500.000	10.500.000	10.500.000	10.500.000
Mes 6	Camera	13.050.000	13.050.000	13.050.000	13.050.000
	Cameretta	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000
Mes 7	Camera	11.962.500	11.962.500	11.962.500	11.962.500
	Cameretta	16.500.000	16.500.000	16.500.000	16.500.000
Mes 8	Camera	10.875.000	10.875.000	10.875.000	10.875.000
	Cameretta	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Mes 9	Camera	8.700.000	8.700.000	8.700.000	8.700.000
	Cameretta	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Mes 10	Camera	9.787.500	9.787.500	9.787.500	9.787.500
	Cameretta	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000
Mes 11	Camera	8.700.000	8.700.000	8.700.000	8.700.000
	Cameretta	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Mes 12	Camera	13.050.000	13.050.000	13.050.000	13.050.000
	Cameretta	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000

Fuente: Obra propia del autor

Se realizó una proyección de las ventas que se tendrán al momento de empezar con la operación, teniendo en cuenta las temporadas del año en donde sus picos de alto turismo son los meses 6,7 y 12.

Siendo un emprendimiento nuevo en el mercado, se esperan obtener ventas entre los 10 millones las primeras 12 semanas, y con un buen posicionamiento y estrategias de marketing crecer a 14 millones semanales, yendo de la mano con las estacionalidades.

5.1.2. Mensual

Tabla 11

Ventas Mensuales

	META DE VENTAS											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas Camera	0	24.360.000	26.100.000	34.800.000	30.450.000	52.200.000	47.850.000	43.500.000	34.800.000	39.150.000	34.800.000	52.200.000
Ventas Camerettas	0	33.600.000	36.000.000	48.000.000	42.000.000	72.000.000	66.000.000	60.000.000	48.000.000	54.000.000	48.000.000	72.000.000
Ventas Totales	0	57.960.000	62.100.000	82.800.000	72.450.000	124.200.000	113.850.000	103.500.000	82.800.000	93.150.000	82.800.000	124.200.000

Fuente: Obra propia del autor

Recopilando las ventas de cada semana, se puede observar el total de las ventas mensuales proyectadas para el primer año, en donde se evidencia que los meses que generarán mayores ingresos a Riposare serán los meses 6 y 12.

De acuerdo con la implementación del posicionamiento en el mercado, se espera crecer anualmente en un 0.5%

5.1.3. Número de nuevos clientes y ticket promedio.

Riposare manejará 5 cámaras para parejas y 5 cameretas para amigos, los cuales tendrán un porcentaje de ocupación dependiendo del mes teniendo en cuenta temporadas altas y bajas para el sector turístico. El principal segmento para este tipo de negocio son las parejas a las cuales se le ofertarán los servicios a un precio de \$580.000 y representan aproximadamente el 60% de las ventas. Por otra parte, como se mencionó anteriormente los Glampings en el país han venido incursionando en nuevas estrategias para no solo llegarle a las parejas, ofreciendo este mismo servicio para grupos de amigos que desean disfrutar de la naturaleza sin dejar de lado la comodidad y los lujos. Riposare ofrecerá sus servicios a estas personas por un precio de \$800.000 para cuatro personas. De esta manera, y realizando un promedio ponderado se encontró que el ticket promedio para el primer año de operación del emprendimiento será de \$668.000.

Adicionalmente, a continuación se presenta la cantidad de unidades vendidas para el primer año el cual se espera incrementar en un 0.5%:

Tabla 12

Ticket Promedio

	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
% de ocupación		28%	30%	40%	35%	60%	55%	50%	40%	45%	40%	60%
Unidades vendidas amigos		42	45	60	53	90	83	75	60	68	60	90
Unidades Vendidas Pareja		42	45	60	53	90	83	75	60	68	60	90

Fuente: Obra propia del autor

5.2. Arquetipo de clientes

Con el objetivo de identificar la viabilidad de la propuesta y el grado en que los clientes la van a aceptar se realizaron diferentes focus group con nuestros clientes potenciales. Estos se caracterizan por estar entre los 20 y 38 años, de estratos altos que disfrutan compartir con la naturaleza y las personas cercanas a ellos en lugares donde no necesariamente tengan que dejar de lado la comodidad. Además, se caracterizan por tener hobbies como viajar, conocer diferentes culturas y espacios del país realizando algún tipo de actividad extrema siempre teniendo conciencia sobre el daño al medio ambiente.

Sin embargo, como clientes reales, los cuales se caracterizan por tener un grado de fidelización con Riposare, serán esas personas que no solo planean viajes en temporadas altas, sino que, por el contrario, disfrutan escaparse de sus rutinas en cualquier momento que tengan disponible. Así mismo, personas que tienen altos ingresos y destinan gran parte de estos a viajar y que tendrían la posibilidad de ir aproximadamente dos o tres veces al año a Riposare.

Figura 5

Buyer Persona



Fuente: (Angela Pulido, 2021)

5.3. Funnel de ventas

Figura 6

Funnel de ventas



Fuente: (Elmo Lewis, 1898)

Con el objetivo de alcanzar las ventas deseadas y aumentar el nivel de ocupación en Riposare primero se buscará atraer el segmento potencial por medio de Redes sociales y landing page, donde puedan identificar las propuestas de valor y servicios a ofrecer buscando que esto signifique una oportunidad para tener información de contacto acerca de ellos con el objetivo de posteriormente poder hacer uso de herramientas de publicidad personalizada que genere el deseo final de compra en los clientes.

Por último, se espera que ese deseo signifique el proceso de reserva por parte de las personas en nuestra página web, para cerrar definitivamente el proceso de compra. Sin embargo, para medir los resultados de las operaciones y estrategias llevadas a cabo dentro de la cadena de

suministro de Riposare y realizar mejoras futuras se busca recoger testimonios o encuestas de los usuarios para cultivar una relación con ellos más sólida y personalizada.

5.4. Actividades comerciales

Figura 7

Actividades Comerciales

SEGMENTO DE CLIENTE:		Buyer persona: Amigos y parejas								
ÁREA	ACTIVIDADES DE VENTA	Mes 1:	Mes 2:	Mes 3:	Mes 4:	Mes 5:	Mes 6:	Promedio por mes	TIEMPO GASTADO	COSTOS
VENTAS	No. de llamadas de los clientes									
	No. de cartas del cliente	30	27	30	31	28	32	30	3 min	
	No. de reuniones de clientes									
	No. de comidas de clientes									
	No. de entrevistas a los clientes									
	No. de cuestionarios									
	No. de ofertas dadas									
	Alianzas	1	2	3	2	3	2	2	45 min	
Networking	1	2	3	2	3	2	2	45 min		
MERCADERO	No. de boletines									
	No. de receptores del boletín de noticias									
	No. de visitas al sitio web	1	2	3	1	3	2	2 visitas	25 min	
	No. de participaciones en feria									
	No. de anuncios	15	15	16	15	14	15	15	10 min	
	No. de avisos de prensa									
	No. de eventos propios	4	4	5	4	3	4	4 lives	40 min	

Fuente: (Herramienta de Growth Wheel, 2021)

Para garantizar una amplia captación de clientes se manejarán diferentes estrategias y actividades comerciales que atraigan la atención del mercado las cuales se harán en diferentes etapas del proyecto, es decir, previo al lanzamiento, durante y una vez que los clientes hacen una recompra del servicio con Riposare.

Como se ha mencionado anteriormente, se ofrecerán además del servicio de hospedaje, diferentes actividades diarias por lo que se hará uso de las redes sociales como Instagram, TikTok y Whatsapp para publicidad y promoción ya que son las más usadas por el mercado objetivo y se van a registrar por el siguiente mix de mercadeo:

Página Web Realización de actividades oficiales como reservar, feedback, reservas y publicar información formal acerca de Riposare.

Instagram: El diseño de esta red social hace que se pueda captar mejor el segmento teniendo en cuenta el enfoque tan visual por el que se caracteriza el proyecto.

TikTok: Contenido dinámico y efectivo para nuestro buyer persona

Adicionalmente, al momento de la apertura de las instalaciones se harán promociones con anterioridad en redes sociales y en la página web oficial (Wix) con el fin de asegurar un

mínimo porcentaje de ocupación. Para lograrlo, se realizará una preventa de 2 meses con obsequios para esos primeros clientes. Además, se impulsará la comercialización mediante plataformas intermediarias de reserva como Booking.

En temporadas bajas se realizarán descuentos entre el 15% y 20% en reservas de Camerasy Camerettas, además de convenios con empresas y demás entidades para que estos puedan realizar conferencias, capacitaciones o eventos en Riposare y así aumentar ganancias en los meses menos concurridos por el mercado.

Tomando en consideración las preferencias y tendencias de los clientes objetivo previa a la apertura de Riposare se entablarán reuniones con diferentes empresas turísticas de la región con el objetivo de pactar convenios, que permita ampliar el portafolio de actividades propuesta por el emprendimiento, además de llamar más a las personas extranjeras a que conozcan el Quindío.

5.5. Métricas

Tabla 13

Métricas de la competencia

Ranking (Cantidad)		Variables Macro	Variables Micro	Montana Glamping	Riposare, Glamping en el Quindío
1	de 0 a 5	Publicidad	Instagram	5	1
2	de 6-10		Página web		
3	de 11-15		Facebook		
4	de 15-20		Tiktok		
5	de 21-25	Actividades	Caminatas	1	2
			Cabalgatas		
			Lluvia de estrellas		
			Avistamiento de aves Pesca		
		Infraestructura	Domos, baños privados, servicio de jacuzzi	3	1
			Sala de entretenimiento, Cocina, restaurante, baño privado, zona de deportes, spa		
		Servicios		2	1

Fuente: Obra del propio autor

Se analizaron las variables macro que tienen en común Montana Glamping, y Riposare, Glamping en el Quindío, con el fin de conocer la dimensión del mercado, siendo el primero, el referente de este en cuanto a posicionamiento y porcentaje de participación en el mercado. Con el fin de cuantificar este análisis, se realizó un ranking teniendo en cuenta la cantidad de estas que ofrecen.

En primer lugar, se realizó un estudio en cuanto a la publicidad, y la cantidad de redessociales/ plataformas digitales donde tienen presencia. Se evidenció que Montana Glamping tiene una estrategia digital, en donde realizan publicaciones de sus glampings en redes sociales que su cliente objetivo utiliza. Por otro lado, Riposare, puede ver esta variable como una oportunidad de expandirse y crecer en el entorno digital, realizando publicaciones que sus

clientes potenciales utilizan frecuentemente. Sin embargo, en cuanto a la variedad de actividades ofrecidas por Montana se encontró que, a pesar de su buen posicionamiento, no ha desarrollado estrategias para expandir su portafolio de actividades. Cabe resaltar, que, al realizar el estudio de actividades a ofrecer, el objetivo principal de Ripsare es ofrecer una gama alta de estas cuyo objetivo principal es explotar la naturaleza del Quindío de una manera sostenible y amigable con el medio ambiente.

En tercer lugar, al Montana participar activamente en el respectivo sector, cuenta con una infraestructura sólida y atractiva que invita a sus clientes a vivir su propuesta de valor. Por lo contrario, Ripsare al no ser una sociedad constituida, no cuenta con una infraestructura existente, por ende, sus clientes no pueden vivir sus propuestas únicas de valor, ni disfrutar de los servicios que se pretenden ofertar.

Consecuentemente, se plantearon las siguientes metas:

- Haber visitado mínimo 3 terrenos potenciales para el 15 de enero donde se lleve a cabo la construcción de las instalaciones.
- Haber definido la empresa constructora con la cual se trabajará para el 15 de marzo.
- Empezar con la búsqueda del personal capacitado para el 15 de marzo

- Tener hablado el proceso para generar convenios con las empresas para el 15 de marzo.
- Empezar con la construcción para el 30 de abril y terminarlo para el 2 de agosto y este mismo se podrá prorrogar teniendo en cuenta situaciones exógenas que afecten el proceso. Se hará un adelanto del 20% al inicio de la obra y se cancelará el restante una vez ésta finalice.
- Desarrollar un plan de penetración de mercado efectivo y estructurado con métricas que permitan analizar la efectividad de estas y el nivel de posicionamiento alcanzado en un periodo de tiempo que asegure la perdurabilidad y el crecimiento del proyecto.
- Estar en el top 5 de Glampings en el Quindío y ser una de las más reconocidas por su actividad sostenible.
- Tener un crecimiento del 0.5% cada año en nuestro porcentaje de ocupación.
- Lograr descuentos con nuestros aliados de mínimo 10% para darle a los clientes en el primer mes de operación.
- Para el 2 de agosto del 2024 se pretende expandir el emprendimiento a otra región de Colombia.

6. Estudio técnico

6.1. Ficha técnica del producto – servicio

Como se ha mencionado anteriormente, Riposare tendrá dos espacios para los diferentes segmentos los cuales son plan amigos y plan pareja.

Las personas que elijan el plan amigos se hospedarán en las Camerettas, las cuales contarán con cinco “domos/Glampings” diferentes, dependiendo de la disponibilidad podrán escoger entre: Palma de Cera, Chicalá, Cedro Rosado, Caracolí o Gualanday. De igual manera, contarán con espacios en donde pueden realizar fogatas, caminatas ecológicas, jugar volleyball en las zonas de deporte y adicionalmente contarán con espacios para realizar BBQ (asados), lo cual, junto con la infraestructura diseñada por medio de la arquitectura verde, brindará experiencias de alojamiento en donde se puedan realizar diferentes actividades con espacios al aire libre que permitan disfrutar y aprovechar la naturaleza y salir de la rutina, sin dejar de lado la comodidad y lujos.

Y para las parejas que elijan quedarse en Riposare, tendrán cinco opciones, dependiendo la disponibilidad de estas para que se alojen en el Glamping, estas son: Ocobo, Acacia, Eucalipto, Aliso y Abarco. Las actividades que se podrán realizar dentro de estas incluyen: cenas románticas, caminatas ecológicas, fogaleras y en las noches podrán aprovechar de la lluvia de estrellas, relajándose sobre la malla catamarán. Siendo actividades ideales para una “escapada en pareja” recibiendo un servicio especializado que den una experiencia única por medio del contacto con la naturaleza.

Figura 8

Prototipo Estructura Riposare



Fuente: Obra propia del autor

Por otra parte, para cumplir con los requerimientos de construcción y prestación del servicio se tendrá en cuenta los siguientes documentos:

Seguir y cumplir los 8 pasos de obtener el permiso/registro/notificación sanitaria de alimentos estipulados por el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2020) una vez se haya culminado la construcción del área de restaurante.

1. Inscribir Riposare según el artículo 126 del decreto. Ley 019-2012
2. Identificar la categoría de riesgo para los productos y clasificarlos
3. Dependiendo de la categoría identificada, se determina si es necesario un permiso/registro/notificación sanitario
4. Se puede amparar varios alimentos bajo un mismo registro, permiso o notificación sanitaria
5. Verificar los requisitos según la categoría
6. Diligenciar los formularios de información básica, solicitud de registro/permiso o notificación sanitaria según sea el caso
7. Verificar la tarifa que se debe cancelar según el trámite bajo el manual tarifario y realizar dicho pago
8. Enviar documentación

6.2. Lista de proveedores – distribuidores

Riposare contará con una variedad de platos en el menú de su restaurante, especialmente platos típicos del departamento por lo que se harán convenios con pequeños productores de alimentos ubicados en la Región, con el fin de impulsar aún más la economía del Quindío y tener productos naturales. Adicional a esto, se busca establecer precios cómodos para ambas partes, teniendo en cuenta la facilidad en cuanto a transporte y distribución que conlleva este tipo de proveedores y el lugar donde se encuentran ubicados. Para garantizar la calidad del servicio, se requiere contar con un plan de compras para amenities, es por esto que se contará con Lunamar Inversiones & Amenities. Esta es una empresa dedicada a la producción y diseño de amenities hoteleros que ofrece una amplia gama de productos de calidad, con una trayectoria de 21 años en el mercado nacional (Lunamar, s. f.). Los inventarios necesarios y las cantidades a pedir se regirán bajo el pronóstico por temporadas altas y bajas del año, que permita identificar los mejores niveles de estos, para no incurrir en gastos adicionales. Domos Glampings: Technocon Geodésicas será el proveedor quien ensamblará las partes metálicas, para armar la estructura de soporte. Después de esto, se cubrirá con la tela de refuerzo poliéster recubierta con PVC, por ambos lados, con el fin de proteger a los clientes de los rayos UV, la lluvia y que tengan comodidad. Finalmente se adecuará con muebles y enseres.

Para las Camerettas y Camaras, los domos contarán con 3,6 metros de alto y 140 kg con un

diámetro de 5 metros y un área en piso de 28,2 (m²). Los materiales a utilizar serán de una estructura metálica (tubo galvanizado y cubierta visera).

Figura 9

Estructura real Domos



Fuente: Technocon Geodésicas

6.3. Tamaño del proceso

La capacidad máxima de Riposare por noche sale de la ocupación total de las 5 cámaras y 5 cameretas. En cuanto a las cámaras se tendrá una capacidad de 10 personas por noche y de las

camerettas 20 personas. Ahora bien, tomando en cuenta la estacionalidad del emprendimiento y la proyección de ventas que se hizo a 5 años, la capacidad máxima será de 90 personas en total por día.

Figura 10

Herramientas de diseños de servicios y experiencias

Momentos		Busqueda de alojamiento	Reserva	Check-in	Estadia	Check-out
Duración		25-30 min	15-20 min	10-15 min	1-2 días	30 min
Evidencias		www.Booking.com	www.Booking.com	Riposare, Glamping en Salento	Riposare, Glamping en Salento	Salida de Riposare
Acciones del cliente		Navegar por la página web	Navegar por la página web y escoger el tipo de estadia (Cameretta o Camera)	Diligenciar documentos pertinentes	Disfrutar de las actividades y de vivir la experiencia de acampar con comodidades y lujos	Entrega del lugar de la estadia y firma de "paz y salvo", llenar encuesta de satisfacción
Acciones de cara al cliente	Empleado		Soporte online	Recibir e instruir a los clientes en el uso y actividades en Riposare	Satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes	Dar al cliente papeles de salida
	Tecnología	Uso de la página web	Uso de la página web	Software de ingreso al sistema		Software de salida al sistema
Acciones de backstage del negocio			Escribir mensaje de Bienvenida	Ayudante (botones)	Logística interna (ayuda y prestación del servicio)	Proceso de limpieza
Procesos o recursos de soporte			Chat online		Chat-teléfono de contacto para resolver inquietudes	

Fuente: (Silva, 2021)

La figura anterior, muestra el tiempo que los clientes reales deberían invertir en cada proceso, en donde las variables/momentos del servicio a prestar son la duración, las evidencias, las acciones a realizar por los clientes, y los que Riposare tendrá que hacer, acciones de backstage del negocio y los procesos o recursos de soporte.

Se empleó esta herramienta de diseño de servicios y experiencias con el fin de conocer el tiempo a invertir y los procesos que los clientes deben realizar para disfrutar de Riposare para disminuir los tiempos de espera y prevenir futuros escenarios no deseados.

Se analizó y planteó los diferentes procesos a realizar, donde se tomó en cuenta cada uno de estos y los recursos necesarios a emplear para facilitar el acceso a las instalaciones del emprendimiento y que el cliente disfrute y viva nuestra propuesta de valor, dejando a un lado la “preocupación del tiempo necesario” para reservar.

6.4. Equipos Requeridos

Con el fin de poner en marcha y prestar un excelente servicio a los clientes, se necesitarán de equipos como se muestran en la siguiente tabla

Tabla 16*Incremento del IPC proyectado a los 5 años*

AÑO	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
incremento		828.116	49.687	926.404	147.975	1.024.692	246.263	1.122.980
salario mínimo	781.242	828.116	877.803	976.091	1.074.379	1.172.667	1.270.955	1.369.243
incremento porcentual		6,00%	6,00%	11,20%	10,07%	9,15%	8,38%	7,73%
			Vocero	32.536,37	35.812,63	39.088,90	42.365,17	45.641,43
			Horas mes	12 horas	12 horas	12 horas	12 horas	12 horas

Fuente: Obra propia del autor

Con el fin de empezar con la operación de Riposare, se necesitarán de 12 personas, el sueldo se fijará de acuerdo con las funciones que realicen y las profesiones que ejerzan, además se les brindarán los aportes sociales y las provisiones estipuladas en la ley. Asimismo, este salario/honorario aumentará de acuerdo al incremento porcentual anual y la proyección que se realizó para los 5 años.

7. Referencias bibliográficas

Curaduría urbana de barrancabermeja. (2020). *Licencia urbanística*. Portal_SUIT.

<http://visor.suit.gov.co/VisorSUIT/www.suit.gov.co>

Entre Ríos Glamping. (s. f.). Home. Glamping Entre Ríos. Recuperado 19 de mayo de 2021, de

<https://glampingentrerios.com/>

Gilbert, A. (2021, enero 27). Glamping Mercado con innovaciones, análisis competitivo y nuevas oportunidades de negocio y pronóstico 2021-2030. Influencers Web.

<http://www.influencersweb.com/glamping-mercado/>

Hasta el 31 de diciembre de 2021, suspendido el cobro del IVA en servicios de hotelería y turismo. (2021, noviembre 24). infobae.

<https://www.infobae.com/america/colombia/2021/11/24/hasta-el-31-de-diciembre-de-2021-suspendido-el-cobro-del-iva-en-servicios-de-hoteleria-y-turismo/>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (2020, mayo 28). 8 Pasos para obtener su registro sanitario de alimentos. INVIMA. <https://www.invima.gov.co/8-pasos-para-obtener-su-registro-sanitario-de-alimentos>

Ley 300 de 1996: Por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones., (Diario Oficial No. 42.845 1996).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=8634>

Leyes desde 1992—Vigencia expresa y control de constitucionalidad [LEY_2068_2020], (Diario Oficial No. 51.544 de 31 de diciembre de 2020 2020).

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2068_2020.html

Lumbre Glamorous Camping. (2016). Home—Lumbre Glamorous Camping. Nosotros.
<https://www.glampinglumbre.com/es/about-us/>

Lunamar. (s. f.). *Acerca de Lunamar: Nuestra Historia*. Inversiones & Amenities Lunamar.
Recuperado 5 de noviembre de 2021, de
<http://www.lunamar.com.co/acercadelunamar.html>

Montana Glamping. (s. f.). *Sobre nosotros* [Pagina web]. www.montanaglamping-salento.com.
Recuperado 19 de mayo de 2021, de <https://www.montanaglamping-salento.com/es/about-us.html>

Pitojue Glamping. (2022). *Home—Pitojue Glamping Pitojue Glamping*. Pitojue Glamping.
<http://pitojue.com/>