



NEBLINAS

FAOA GLAMPING

NATALIA GUALDRÓN



Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Universidad Externado de Colombia

Trabajo de grado

**Diseño de una unidad de negocios sustentable de alojamiento tipo *glamping* para
la marca Neblinas en la ciudad de Cali**

Autor:

María Nathalia Gualdrón Mateus

Directora:

Cecilia Romero

Bogotá, 03 de julio de 2018.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	1
2. Generalidades del trabajo de grado	2
2.1 Objetivos	2
2.1.1 Objetivo general.....	2
2.1.2 Objetivos específicos.....	2
2.2 Marcos de referencia	2
2.2.1 Marco teórico.....	2
2.2.2 Marco conceptual.....	6
2.2.3 Marco contextual.....	9
2.3 Metodología	12
2.3.1 Metodología de investigación.....	13
2.3.2 Metodología del plan de negocios.....	15
2.4.1 Aspectos generales del sector.....	18
2.4.2 Desempeño del sector.....	20
3. Plan organizacional	21
3.1 Situación actual de la organización	21
3.2 Misión	23
3.3 Visión	23
3.4 Matriz DOFA	23
3.5 Decisiones estratégicas organizacionales	24
3.6 Estructura organizacional	25
3.6.1 División funcional.....	27
3.6.2 Análisis de cargos.....	28
3.6.3 Costos salariales.....	29
3.7 Gestión de los recursos humanos	31
3.7 Marco Legal	34
3.8 Directrices de sustentabilidad	37
4. Plan de mercadeo	39
4.1 Producto/Servicio	39
4.1.1 Necesidades y deseos.....	39
4.1.2 Características técnicas	39
4.1.3 Atributos.....	40
4.2 Análisis Situacional	40
4.2.1 Estudio de mercado.....	40
4.2.2 Análisis del consumidor.....	42
4.2.3 Análisis de la competencia.....	52
4.2.4 Cuantificación de la demanda.....	55
4.3 Posicionamiento	55
4.3.1 Enfoque estratégico.....	56
4.3.2 Propuesta de valor y factor diferenciador.....	56
4.3.3 Enunciado de posicionamiento.....	57
4.4 Precio	57
4.4.1 Precio óptimo.....	57
4.4.2 Política de descuentos.....	58
4.4.3 Lineamientos y estrategias de precio.....	59

4.5 Distribución	60
4.6 Plan de mercadeo	62
4.6.1 Plan estratégico y táctico de mercadeo.	62
4.6.2 Plan de comunicaciones.	63
4.7 Plan comercial	64
5. Portafolio servicios y actividades complementarias	65
5.1 Tamaño del proyecto	65
5.2 Ingeniería del proyecto	66
5.2.1 Diagrama de distribución en planta.	66
5.2.2 Ficha técnica de la prestación del servicio de alojamiento.	67
5.2.3 Portafolio de servicios y actividades complementarias	68
6. Plan financiero	69
6.1 Costos de inversión y de operación	69
6.2 Estados financieros.....	69
6.3 Indicadores financieros – Payback	75
6.4 VPN, TIR, Costo-beneficio, punto de equilibrio	78
7. Conclusiones	79
8. Referencias.....	82
9. Anexos figuras.....	88
.....	91
10. Anexos tablas.....	107
11. Anexo desempeño del sector	139
11.1 Indicadores sectoriales de liquidez	139
11.2 Indicadores sectoriales de actividad	140
11.3 Indicadores sectoriales de endeudamiento	142
11.4 Indicadores sectoriales de rentabilidad	143

Lista de figuras

<i>Figura 1. Macrolocalización Faoa Glamping. Fuente: elaboración propia, con base en los mapas online de Google Maps (2017) & las plantillas de diseño online de Canva (2017).</i>	10
<i>Figura 2. Microlocalización Faoa Glamping. Fuente: elaboración propia, con base en los mapas online de Google Maps (2017) & las plantillas de diseño online de Canva (2017).</i>	11
<i>Figura 3. Modelo Canvas para la unidad de negocios de alojamiento de la marca Neblinas. Fuente: elaboración propia, con base la interpretación de modelo hecha por Ferreira (2015).</i>	15

<i>Figura 4.</i> Organigrama planetario marca Neblinas. Fuente: elaboración propia, con base en las estructuras organizacionales explicadas por el docente Ramiro Hurtado (2017).	26
<i>Figura 5.</i> ¿Con qué asocia la palabra ecoturismo? Fuente: elaboración propia.	45
<i>Figura 6.</i> Principal razón para hospedarse en el Kilómetro 18. Fuente: elaboración propia.	46
<i>Figura 7.</i> Personas con las que los clientes se hospedarían. Fuente: elaboración propia.	47
<i>Figura 8.</i> # de días a hospedarse. Fuente: elaboración propia.	47
<i>Figura 9.</i> Fechas elegidas por los clientes para hospedarse. Fuente: elaboración propia.	48
<i>Figura 10.</i> Tipo de <i>glamping</i> seleccionado por los clientes para hospedarse. Fuente: elaboración propia.	49
<i>Figura 11.</i> Actividades complementarias más llamativas para los clientes. Fuente: elaboración propia.	50
<i>Figura 12.</i> Cantidad de dinero que los clientes estarían dispuestos a pagar por noche y por persona. Fuente: elaboración propia.	51

Lista de tablas

<i>Tabla 1.</i> Directrices de sostenibilidad <i>Faoa Glamping</i> . Fuente: elaboración propia, con base en el modelo de sostenibilidad de Chiavenato (2014).	38
<i>Tabla 2.</i> Necesidades y deseos de los clientes de la marca Neblinas. Fuente: elaboración propia, con base en la primera etapa del modelo piramidal de Armstrong & Kotler (2008).	39
<i>Tabla 3.</i> Criterios de segmentación <i>Faoa Glamping</i> . Fuente: elaboración propia, con base en la segmentación de mercados de consumo propuesta por Keller & Kotler (2006).	52
<i>Tabla 4.</i> Portafolio de servicios y actividades complementarias <i>Faoa Glamping</i> . Fuente: elaboración propia, con base en la explicación de portafolios dada por Cecilia Romero (2018).	68
<i>Tabla 5.</i> Estado de Resultados <i>Faoa Glamping</i> . Fuente: elaboración propia, con base en la metodología para estructura financiera de un negocio propuesta por los docentes Odra Venegas & Rafael Ahumada (2017).	74

Anexos figuras

<i>Figura 1.</i> Distribución geográfica de las principales empresas del sector. <i>Fuente:</i> elaboración propia, con base en el documento SIREM de la Superintendencia de Sociedades de Colombia [SSC] (2016).....	88
<i>Figura 2.</i> Grado de concentración del sector de alojamiento. <i>Fuente:</i> elaboración propia, con base en el estado de resultados SIREM de la Superintendencia de Sociedades de Colombia [SSC] (2016).	89
<i>Figura 3.</i> Ciclo de Vida del sector alojamiento general y del sector alojamiento tipo <i>glamping</i> . <i>Fuente:</i> elaboración propia, con base en información suministrada por el docente Andrés Ortega (2017).	90
<i>Figura 4.</i> Cantidad de personas según grupo vs capacidad de las mesas. <i>Fuente:</i> elaboración propia.	91
<i>Figura 5.</i> Cantidad de grupos que respondieron la encuesta. <i>Fuente:</i> elaboración propia.....	92
<i>Figura 6.</i> Cantidad de visitantes y turistas encuestados. <i>Fuente:</i> elaboración propia.....	93
<i>Figura 7.</i> Consumo de los grupos de clientes encuestados. <i>Fuente:</i> elaboración propia.....	93
<i>Figura 8.</i> Medio de transporte utilizado por los clientes encuestados para desplazarse hasta el restaurante. <i>Fuente:</i> elaboración propia.....	94
<i>Figura 9.</i> Principales razones por la que los clientes visitan Neblinas. <i>Fuente:</i> elaboración propia. ..	94
<i>Figura 10.</i> ¿Cómo se enteraron los clientes de la existencia del restaurante? <i>Fuente:</i> elaboración propia.	95
<i>Figura 11.</i> # de veces que los clientes visitan el restaurante anualmente. <i>Fuente:</i> elaboración propia.	96
<i>Figura 12.</i> Nivel de conocimiento de los clientes encuestados sobre los principales conceptos sobre los cuales estará apoyada la unidad de negocios de alojamiento. <i>Fuente:</i> elaboración propia.	97
<i>Figura 13.</i> Disponibilidad de los clientes a hospedarse en la Vereda Kilómetro 18. <i>Fuente:</i> elaboración propia.	98
<i>Figura 14.</i> Mapa perceptual de la competencia de <i>Faoa Glamping</i> enfoque estratégico vs producto. <i>Fuente:</i> elaboración propia, con en los mapas perceptuales presentados por el docente Andrés Ortega (2017).....	99

<i>Figura 15.</i> Mapa perceptual de la competencia de <i>Faoa Glamping</i> estrategias de mercado vs estrategias comerciales. <i>Fuente:</i> elaboración propia, con en los mapas perceptuales presentados por el docente Andrés Ortega (2017).	100
<i>Figura 16.</i> Plano general proyecto <i>Faoa Glamping</i> . <i>Fuente:</i> elaboración propia, con base en los diseños arquitectónicos elaborados por el arquitecto medio ambiental John Frank Gómez (2017).....	101
<i>Figura 17.</i> Zonas comunes <i>Faoa Glamping</i> . <i>Fuente:</i> elaboración propia, con base en los diseños arquitectónicos elaborados por el arquitecto medio ambiental John Frank Gómez (2017).....	102
<i>Figura 18.</i> Diagrama de distribución interna y externa de las estructuras tipo <i>ecolodge & treehouse</i> para parejas. <i>Fuente:</i> elaboración propia, con base en los diseños arquitectónicos elaborados por el arquitecto medio ambiental John Frank Gómez (2017).....	103
<i>Figura 19.</i> Diagrama de distribución interna y externa de las estructuras tipo <i>ecolodge & treehouse</i> para familias. <i>Fuente:</i> elaboración propia, con base en los diseños arquitectónicos elaborados por el arquitecto medio ambiental John Frank Gómez (2017).....	104
<i>Figura 20.</i> Diagrama de distribución interna y externa de las estructuras tipo <i>ecolodge & treehouse</i> para grupos. <i>Fuente:</i> elaboración propia, con base en los diseños arquitectónicos elaborados por el arquitecto medio ambiental John Frank Gómez (2017).....	105
<i>Figura 21.</i> Ficha técnica de la prestación del servicio de alojamiento en <i>Faoa Glamping</i> . <i>Fuente:</i> elaboración propia, con base en la información para el diseño de fichas técnicas suministrada por el docente Fernando Lizarazo (2017).	106

Anexos tablas

<i>Tabla 1.</i> Formulación de aspectos metodológicos. <i>Fuente:</i> elaboración propia, con base en el libro Metodología de la Investigación para Administración y Economía de Bernal (2000).	107
<i>Tabla 2.</i> Cambios realizados por el DANE en su documento CIU versión 3 y versión 4 a la actividad económica de la idea de negocio. <i>Fuente:</i> elaboración propia, con base en el CIU versión 3 (2006) y CIU versión 4 (2009).....	108

<i>Tabla 3. Principales empresas del sector. Fuente: elaboración propia, con base en el documento SIREM de la Superintendencia de Sociedades de Colombia [SSC] (2016).</i>	109
<i>Tabla 4. Variación del PIB de la rama de actividad de Comercio, reparación, restaurantes y hoteles. Fuente: elaboración propia, con base en el boletín técnico del PIB del DANE (2017).</i>	110
<i>Tabla 5. Matriz de análisis DOFA marca Neblinas. Fuente: elaboración propia, con base en la Guía para la Elaboración de un Plan de Negocios en Ecoturismo de De Duque & Ochoa (2008).</i>	111
<i>Tabla 6. Matriz de decisiones estratégicas marca Neblinas. Fuente: elaboración propia, con base en la metodología para el desarrollo de proyectos de calidad de Carrillo et al. (2009).</i>	112
<i>Tabla 7. Cargos Faoa Glamping. Fuente: elaboración propia, con base en la metodología para el establecimiento de cargos explicada por la docente Myriam Puentes (2017).</i>	113
<i>Tabla 8. Trámites legales Faoa Glamping. Fuente: elaboración propia, con base en los requerimientos legales establecidos para la creación de una empresa por el docente Camilo Cubillos (2017).</i>	115
<i>Tabla 9. Principales tendencias del sector alojamiento tipo glamping. Fuente: elaboración propia, con base en información suministrada por el docente Andrés Ortega (2017).</i>	116
<i>Tabla 10. Competidores directos Faoa Glamping. Fuente: elaboración propia, con base en información suministrada por el docente Andrés Ortega (2017).</i>	118
<i>Tabla 11. Cuantificación de la demanda Faoa Glamping. Fuente: elaboración propia, con base en información suministrada por el docente Andrés Ortega (2017).</i>	119
<i>Tabla 12. Tarifa promedio y calificación de los atributos de los competidores directos de Faoa Glamping. Fuente: elaboración propia, con base en información suministrada por el docente Andrés Ortega (2017).</i>	120
<i>Tabla 13. Precio justo de mercado Faoa Glamping. Fuente: elaboración propia, con base en información suministrada por el docente Andrés Ortega (2017).</i>	121
<i>Tabla 14. Tarificación estructuras Faoa Glamping. Fuente: elaboración propia (2017).</i>	122
<i>Tabla 15. Tarificación servicios Faoa Glamping. Fuente: elaboración propia (2017).</i>	123
<i>Tabla 16. Plan estratégico y táctico Faoa Glamping. Fuente: elaboración propia (2017).</i>	124
<i>Tabla 17. Plan de comunicaciones Faoa Glamping. Fuente: elaboración propia (2017).</i>	125
<i>Tabla 18. Plan comercial Faoa Glamping. Fuente: elaboración propia (2017).</i>	126

<i>Tabla 19. Distribución estructuras Faoa Glamping, de acuerdo al número de huéspedes. Fuente: elaboración propia (2017).</i>	127
<i>Tabla 20. Costos de inversión Faoa Glamping. Fuente: elaboración propia, con base en los ejemplos de costos de inversión expuestos por el docente Fernando Lizarazo (2017).</i>	130
<i>Tabla 21. Costos de operación Faoa Glamping. Fuente: elaboración propia, con base en los ejemplos de costos de operación expuestos por el docente Fernando Lizarazo (2017).</i>	132
<i>Tabla 22. Balance general Faoa Glamping. Fuente: elaboración propia, con base en la metodología para estructura financiera de un negocio propuesta por los docentes Odra Venegas & Rafael Ahumada (2017).</i>	133
<i>Tabla 23. Indicadores financieros de Faoa Glamping. Fuente: elaboración propia, con base en la metodología para estructura financiera de un negocio propuesta por los docentes Odra Venegas & Rafael Ahumada (2017).</i>	134
<i>Tabla 24. Periodo de recuperación de la inversión a realizar en el proyecto de alojamiento Faoa Glamping. Fuente: elaboración propia, con base en la metodología para estructura financiera de un negocio propuesta por los docentes Odra Venegas & Rafael Ahumada (2017).</i>	135
<i>Tabla 25. Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) Faoa Glamping. Fuente: elaboración propia, con base en la metodología para estructura financiera de un negocio propuesta por los docentes Odra Venegas & Rafael Ahumada (2017).</i>	136
<i>Tabla 26. Relación beneficio – costo (B/C) del proyecto Faoa Glamping. Fuente: elaboración propia, con base en la metodología para estructura financiera de un negocio propuesta por los docentes Odra Venegas & Rafael Ahumada (2017).</i>	137
<i>Tabla 27. Punto de equilibrio multiproducto Faoa Glamping. Fuente: elaboración propia, con base en la metodología para estructura financiera de un negocio propuesta por los docentes Odra Venegas & Rafael Ahumada (2017).</i>	138

Anexo desempeño del sector

<i>Figura 1.</i> Indicadores de liquidez del sector alojamiento. <i>Fuente:</i> elaboración propia, con base en el balance general proporcionado por el Sistema de Información para la Administración [EMIS] (2017).....	139
<i>Figura 2.</i> Indicadores de actividad del sector alojamiento. <i>Fuente:</i> elaboración propia, con base en el balance general proporcionado por el Sistema de Información para la Administración [EMIS] (2017).....	141
<i>Figura 3.</i> Indicadores de endeudamiento del sector alojamiento. <i>Fuente:</i> elaboración propia, con base en el estado de resultados proporcionado por el Sistema de Información para la Administración [EMIS] (2017).....	142
<i>Figura 4.</i> Indicadores de rentabilidad del sector alojamiento. <i>Fuente:</i> elaboración propia, con base en el estado de resultados proporcionado por el Sistema de Información para la Administración [EMIS] (2017).....	143
<i>Figura 5.</i> Indicadores de rentabilidad del sector alojamiento. <i>Fuente:</i> elaboración propia, con base en el estado de resultados proporcionado por el Sistema de Información para la Administración [EMIS] (2017).....	144

1. Introducción

Las empresas se enfrentan a un mapa de complejidad cambiante, cada vez más incierto y global. Por lo que adoptar decisiones de inversión arriesgadas, poner en marcha novedosas ideas de negocio y hacerlas crecer, se ha convertido en todo un desafío. Si se mira más de cerca, los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos, el acceso a la información es instantáneo, el talento compite a escala global y convertir una idea en una empresa que sobreviva, crezca, y sea capaz de marcar la diferencia es algo complejo.

Es por ello que, a pesar de que muchas personas tienen en mente brillantes ideas de negocio no las desarrollan, pues al verse inmersos en un entorno volátil y complejo, se dejan llevar por la incertidumbre. Esto significa que, para que una idea de negocios pueda llevarse del papel a la realidad, los emprendedores deben romper los esquemas mentales impuestos y estructurar estratégicamente las claves que podrían llevar su negocio al éxito.

Con base en lo anteriormente mencionado y partiendo de la necesidad manifestada por los clientes del Restaurante Neblinas de un lugar para pernoctar en la zona, la propuesta de este trabajo de grado está enfocada en un estudio holístico, el cual tiene como objetivo consolidar las bases para el diseño de la unidad de negocios de alojamiento *glamping* para la marca Neblinas en la ciudad de Cali. Este alojamiento tendrá por nombre *Faoa* (niebla en Muisca) *Glamping (FG)* y estará enfocado en un segmento de mercado interesado en vivir momentos felices en espacios innovadores y versátiles dentro de ambientes excepcionales cercanos a la ciudad como los del Bosque Andino de Niebla del Kilómetro 18 de la vía al Mar Pacífico.

Este trabajo de grado se estructuró en cinco partes: la primera enfocada en describir las generalidades del proyecto; la segunda muestra el plan organizacional sugerido para la marca; la tercera presenta el estudio de mercados; la cuarta muestra el portafolio de productos y servicios que la marca venderá; y la última, evalúa financieramente la factibilidad del diseño de la unidad de negocios.

2. Generalidades del trabajo de grado

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general.

Diseñar una unidad de negocios sustentable de alojamiento tipo *glamping* para la marca Neblinas en el Bosque Andino de Niebla del Kilómetro 18 de la ciudad de Cali.

2.1.2 Objetivos específicos.

- **Definir** directrices para el diseño de unidades de negocios, con el fin de **garantizar la sustentabilidad**.
- **Analizar** las **habilidades organizacionales** necesarias para contribuir a la mejora de los procesos y al crecimiento continuo de la marca en el largo plazo.
- **Estudiar**, en términos de **mercadeo**, las características de los clientes actuales y potenciales de la marca.
- **Evaluar** los **indicadores financieros** que le permitirán a la nueva unidad de negocios proyectarse estratégicamente para generar rentabilidad.
- **Diseñar** un **portafolio de productos y servicios** de la marca sobre la competencia actual y futura.

2.2 Marcos de referencia

2.2.1 Marco teórico.

En la actualidad, cada vez está más claro que “el centro de la sociedad moderna no es la tecnología ni tampoco la información” (Chiavenato, 2014, p. 425). A pesar de ello, estamos inmersos en una sociedad de organizaciones cuyos niveles de complejidad e interactividad se incrementan día a día, razón por la cual se han creado teorías a partir de la incertidumbre, el caos y la complejidad de las mismas (Chiavenato, 2014).

Sin embargo, no se puede dejar de lado algunos aspectos modernistas apoyados en premisas clásicas como que: “el núcleo básico de la sociedad es la organización administrada” (Chiavenato, 2014, p. 425); “la institución social es la forma que permite a la sociedad que las cosas sean inventadas, creadas, desarrolladas, proyectadas y fabricadas” (Chiavenato, 2014, p. 425); y “la administración es la herramienta específica para conseguir que las organizaciones generen resultados y satisfagan necesidades” (Chiavenato, 2014, p.4 25).

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que los nuevos enfoques de la administración siguen ese camino influenciado por las paradojas de la actualidad, pero no son ajenos a los principios clásicos, fundamentales para entender las bases de una organización. Por lo cual, se tomaron en cuenta algunas de las teorías modernas de la administración - neoclásica, comportamental, de la contingencia y de la calidad total – como fundamento para el diseño de esta unidad de negocios.

En primer lugar, la teoría neoclásica marca el regreso a los postulados clásicos, pero actualizados y alineados en una perspectiva de innovación y adaptación al cambio (Chiavenato, 2014). Es una teoría basada en el eclecticismo, pues se enfoca en las tareas, las personas y las estructuras (Chiavenato, 2014). En el libro *Managing in the Next Society* de su máximo exponente Peter Drucker, la organización es vista como un sistema social con objetivos por alcanzar, buscando la integración de los objetivos organizacionales con los individuales para conseguir la eficiencia y eficacia (2002).

Por su parte, la teoría comportamental se estructura a partir de la teoría de las relaciones humanas, y su principal diferenciador es la ampliación de los conceptos del comportamiento social al organizacional (Chiavenato, 2014). Esta teoría adopta un estilo moderno de la administración basado en la comprensión de conceptos conductuales y motivacionales de las personas y el ambiente (Chiavenato, 2014). Abraham Maslow a través del libro *El Management según Maslow* precisa que dicha teoría les da a las organizaciones un enfoque cooperativo y

racional para que los conflictos sean posibles y negociables, y haya una relación y equilibrio entre la eficacia y la eficiencia (2005).

Respecto a la teoría de la contingencia, esta va un paso más allá de la teoría de los sistemas, desplazando la visión del interior de la organización a su exterior, y concentrando el enfoque en el ambiente y la tecnología sobre la dinámica organizacional, sin menospreciar las tareas, las personas y la estructura (Chiavenato, 2014). El libro *The Management of Innovation* de Burns & Stalker, se enfoca en dar a conocer la relación entre las prácticas administrativas y el ambiente externo a ellas, concluyendo que para que una organización sea eficiente y eficaz en sus procedimientos debe manejar una estructura abierta y orgánica diferenciada e integradora (1994).

Ahora bien, la teoría de calidad total se deriva de la aplicación de la teoría de la mejora continua, pues la calidad total extiende el concepto de calidad a toda la organización, abarcando a todos los niveles (Chiavenato, 2014). Esta teoría se basa en atribuir facultades a las personas a través del concepto *empowerment*, con el fin de dotar a los empleados de la capacidad y autoridad para tomar decisiones que tradicionalmente corresponden a los administradores (Chiavenato, 2014).

En el libro *Calidad, Productividad y Competitividad: la Salida de la Crisis de Deming*, su principal exponente, muestra los 14 puntos para alcanzar la productividad gerencial, así como el concepto de *Total Quality Management* (TQM), con el cual busca un control suelto, colectivo y descentralizado (1989).

Por otro lado, dado que los autores latinoamericanos hacen alusión al concepto de sustentabilidad y sostenibilidad, mostrando pocas diferencias entre estos dos. Se decidió abordar el enfoque de sustentabilidad, contrastando la posición de: Idalberto Chiavenato y Víctor Silva. Chiavenato sostiene que la administración enfocada en la sostenibilidad basa sus

acciones en tres aspectos: la prosperidad de la organización, la equidad social en las comunidades donde actúa y la calidad ambiental. Es decir, una organización es sostenible

cuando se mira hacia sí misma, hacia la comunidad y hacia el medio ambiente, con el fin de asegurar su longevidad y rentabilidad, además de contribuir con eficacia para un mejor uso y conservación de los recursos naturales y del bienestar de sus colaboradores y consumidores. (2014, p. 457)

Mientras que Silva recopila los enfoques propuestos por el Programa *Hábitat* de Naciones Unidas (*UN-Habitat*), el *Department for International Development* y la *University College of London*, a partir de los cuales conforman 5 pilares: la sustentabilidad económica relacionada con la capacidad humana para propiciar que los recursos sean utilizados en actividades productivas que reporten beneficios económicos de largo plazo para la comunidad (2015). La sustentabilidad cultural y social, se refiere a la equidad, la inclusión y la adecuación cultural en las intervenciones humanas para promover el acceso a capitales que conserven los medios de vida de estas (Silva, 2015).

La sustentabilidad física relaciona a la población o carga humana de un desarrollo turístico o habitacional con la infraestructura, el equipamiento de las instalaciones y los servicios especiales; la sustentabilidad ecológica incluye el efecto de la producción, el consumo y los estilos de vida de las comunidades sobre uno o varios ecosistemas en cuanto a impactos y cargas que producen en los mismos; y la sustentabilidad política y de gestión aborda a la población civil, las agrupaciones no gubernamentales, los líderes de gestión y las empresas con las autoridades políticas (Silva, 2015).

Acorde con lo anterior, es preciso decir que este trabajo de grado será abordado teóricamente, a partir de las nuevas teorías administrativas (neoclásica, comportamental, contingencia y calidad total) fundamentadas en premisas antiguas (clásicas, relaciones humanas, sistemas y mejora continua); así como desde el enfoque de sostenibilidad de

Chiavenato, teniendo en cuenta que para que llegar a la sustentabilidad, primero debo haber un apropiado desarrollo de la sostenibilidad a nivel ambiental, económico y sociocultural.

2.2.2 Marco conceptual.

Con el fin de comprender el desarrollo del diseño de esta unidad de negocios, se definen los siguientes conceptos: unidad de negocios, sostenibilidad, *glamping*, turismo, ecoturismo, áreas protegidas y bosque andino de niebla.

En primer lugar, una unidad de negocios es según Mejía “una unidad empresarial diseñada para fabricar o comercializar uno o más productos y/o servicios relacionados, dirigidos a mercados específicos que requieren una oferta de productos delimitados, como si fuese un área especializada para esos mercados, productos y/o servicios” (2010, p. 1). Meguzato & Renau (1991), complementan esta definición con la siguiente frase: “actividades o negocios homogéneos y la formulación de una estrategia común y a su vez diferente de la adecuada para otras unidades de negocio de la misma empresa” (p. 15).

Respecto al concepto de sostenibilidad, la *World Commission on Environment and Development* en conjunto con el informe *Brundtland*, “*Our Common Future*”, define sostenibilidad como “la capacidad que haya desarrollado el sistema humano para satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer los recursos y oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las generaciones futuras” (Centro del Cambio Global y la Sustentabilidad en el Sureste [CCGSS], 2013, párr. 5).

Mientras que, según Idalberto Chiavenato, la sostenibilidad significa “hacer las cosas hoy para mejorar cada vez más el mañana” (2014, p. 457). La visión de este autor, se diferencia de anterior, al abarcar a la sostenibilidad desde la integralidad como un concepto sistémico

relacionado con la continuidad y la preservación de los aspectos económicos, sociales y ambientales de la sociedad.

Por su parte, el concepto *glamping* será abordado desde los puntos de vista de la empresa *online Glamping Hub*, la cual señala que “*Glamping* o *glamorous camping* es un creciente fenómeno global que fusiona las palabras *glamour* y *camping*, y consiste en disfrutar de la naturaleza y la libertad que proporciona acampar, sin renunciar por ello a las comodidades y los atractivos de los alojamientos más sofisticados” (2016). También, desde la percepción de la empresa *online Glamping*, “*Glamping, boutique camping, luxury camping* o *comfy camping* es una variante del turismo de naturaleza que ofrece al viajero estar en contacto directo con el medio sin rehusar del *comfort* y bienestar” (2016).

En vista de que el término *glamping* es una tipología de alojamiento y, por tanto, está estrechamente relacionado con el término turismo, es preciso definirlo a través de la definición de la Organización Mundial del Turismo [OMT] como

un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico. (2005-2007, párr. 2)

Basándose en aportes como los de Oscar de la Torre, quien afirma que el turismo “es fenómeno social que implica un desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas, según unas motivaciones de viaje, y genera múltiples interrelaciones de importancia económica y cultural” (1997, p. 20).

Ahora bien, uno de los tipos de turismo relacionados con este proyecto es el ecoturismo, el cual es definido por *The International Ecotourism Society* [TIES] como “el viaje responsable a las áreas naturales para conservar el medio ambiente y mejorar el bienestar de las personas locales” (1990, párr. 1). También, el artículo 26 de la Ley 300 de 1996 define ecoturismo como

aquella forma de turismo especializado y dirigido que se desarrolla en áreas con un atractivo natural especial y se enmarca dentro de los parámetros del desarrollo humano sostenible. (...). Además, es una actividad controlada y dirigida que produce un mínimo impacto sobre los ecosistemas naturales, respeta el patrimonio cultural, educa y sensibiliza a los actores involucrados sobre la conservación de la naturaleza (párr. 1).

Así mismo, el término de ecoturismo está asociado con el concepto de áreas protegidas, definidas por Dudley (2008) como "un espacio geográfico claramente definido, reconocido, dedicado y gestionado, mediante medios legales u otros tipos de medios eficaces para conseguir la conservación a largo plazo de la naturaleza y de sus servicios ecosistémicos y sus valores culturales asociados" (Citado en Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza [UICN], 2016, párr. 2). Por su parte, el Convenio de Diversidad Biológica [CDB] las define como “zonas de la tierra y/o el mar protegidas por la ley, que pueden tener muchos objetivos, incluyendo la conservación y el uso sustentable de la diversidad biológica” (2010, p. 55).

Finalmente, un tipo de área protegida son los bosques andinos de niebla definidos por la Organización para la Educación y Protección Ambiental [EpEPA] como

el bosque de la parte alta de nuestras montañas, formado por árboles relativamente bajos y con hojas usualmente pequeñas, y con un sotobosque muy denso. Las plantas y animales del bosque andino presentan un alto grado de endemismo, con muchas especies restringidas a áreas relativamente pequeñas. La diversidad global de estos

bosques en Colombia es muy alta, ya que pueden crecer en zonas con clima frío, montañosas o secas. (2016, párr. 1 - 3)

El Programa de Bosques Andinos y Cambio Climático amplía la definición, respecto al rol clave que desempeñan estos bosques en la provisión de bienes y servicios ecosistémicos al “regular el clima y el suministro de agua, atenuar las inundaciones y las sequías, mitigar las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI), y mantener los hábitats que permiten la permanencia a largo plazo de la biodiversidad” (2016, párr. 4).

Todas las definiciones expuestas, son la base para abordar este trabajo de investigación, ya que contemplan las ideas principales que enmarcan la idea de negocios y sustentan parte del valor agregado de la nueva unidad de negocios de la marca Neblinas.

2.2.3 Marco contextual.

Santiago de Cali, es la capital del Departamento del Valle del Cauca, una de las ciudades más antiguas y, por tanto, la tercera ciudad más poblada de Colombia (Alcaldía de Santiago de Cali, 2016). Cali está situada en el Sur del Valle del Cauca, entre la Cordillera Occidental y la Central de los Andes (Empresa Cooperativa Ambiental Andina Ecoambiental [Ecoambiental], 2010). Está dividida en una zona urbana, conformada por el Área Metropolitana y los municipios aledaños; y en una zona rural, compuesta por 15 corregimientos (ver figura 1) (Ecoambiental, 2010).

Sin embargo, para efectos de esta investigación, solo se profundizó en uno de los corregimientos: La Elvira. Ubicado en el Noroccidente de Santiago de Cali, sobre la Cordillera Occidental, en la parte superior de la Cuenca del Río Aguacatal (Ecoambiental, 2010). Limita al Sur con los corregimientos El Saladito y La Castilla, al Oriente con el Municipio de Yumbo y el Corregimiento La Paz, y al Occidente con el Municipio de Dagua (ver figura 1) (Alcaldía de Santiago de Cali, 2007).

El corregimiento de La Elvira oscila entre alturas de 1.400 y 2.100 m.s.n.m. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2007). Razón por la cual, cuenta con un clima de sabana tropical (clima con una temporada de sequía y una lluviosa) que oscila entre los 15°C y 20°C (Ecoambiental, 2010). Este fenómeno como resultado de que la Cordillera Occidental bloquea los frentes de aire húmedo provenientes del Océano Pacífico (Castro, Giraldo & Rivas, 2003 – 2004).



Figura 1. Macrolocalización Faoa Glamping. Fuente: elaboración propia, con base en los mapas online de Google Maps (2017) & las plantillas de diseño online de Canva (2017).

La Elvira tiene una extensión de 1.669 hectáreas, dentro de las cuales se ubican cuatro veredas (ver figura 2): Alto Aguacatal, Los Laureles, la cabecera del corregimiento y el Kilómetro 18, vereda sobre la cual este proyecto está enfocado (Alcaldía de Santiago de Cali, 2007). Esta vereda se encuentra ubicada en “el punto más alto de la carretera que conduce al Mar Pacífico” (Alcaldía de Santiago de Cali, 2007). Lo cual, genera que el Kilómetro 18 se caracterice por 3 aspectos: la comunidad, sus fincas y cultivos; la biodiversidad al contar con un área protegida de tipo bosque andino de niebla; y los establecimientos gastronómicos.

En primer lugar, la comunidad, sus fincas y cultivos. En el kilómetro 18 viven alrededor de 217 campesinos, algunos nacidos en la vereda y otros provenientes de diversas zonas de

Colombia, principalmente de Cauca y Nariño (Castro *et al.*, 2003). Respecto a las fincas, la mayoría tienen orígenes e historias compartidas, “varias de ellas fueron hace 50 años parte de una sola finca, de las cuales algunas se dividieron por herencia y otras fueron compradas por los actuales residentes” (Castro *et al.*, 2003, p.7).



Figura 2. Microlocalización Faoa Glamping. Fuente: elaboración propia, con base en los mapas online de Google Maps (2017) & las plantillas de diseño online de Canva (2017).

Según Castro, Giraldo & Rivas, anteriormente, “los principales cultivos eran café, flores, guineo, caña de azúcar, piña, yuca, granadilla y maíz; además, se criaban pollos, gallinas, cerdos y vacas” (2003, p.7). Con el paso del tiempo, la apertura de las carreteras y la electrificación causaron un aumento de la población y la fragmentación de las fincas; razón que causó que “muchos campesinos vendieran parte o la totalidad de las fincas a personas de Cali, quienes las convirtieron en fincas de veraneo” (Castro *et al.*, 2003, p.7).

Estos cambios impactaron fuertemente los cultivos, los cuales disminuyeron y/o fueron reemplazados por otros (Castro *et al.*, 2003, p.10). De acuerdo con Castro *et al.* (2003), actualmente, los cultivos son: “plantas aromáticas, medicinales y de condimento, arracacha,

maíz, mora, lulo, arveja, cidra, tomate de árbol, café, guineo, plátano, banano, frijol, yuca, hortalizas, flores y algunos árboles frutales” (p.8).

En segundo lugar, el aspecto de biodiversidad. Como lo señala Castro, Giraldo & Rivas, el Kilómetro 18 es muy importante para el planeta por su alta biodiversidad y para la conservación del agua, al contar con más de 500 especies de plantas en tan solo 100 hectáreas (2003). La zona cuenta con bosques de niebla en la cresta de la cordillera, cauces de ríos, nacimientos de agua y suelos ácidos de origen volcánico. Aspectos que la hacen ser considerada zona privilegiada para el municipio y prioridad de conservación para la Reserva Forestal Municipal y la cuenca del Río Aguacatal (Castro *et al.*, 2003).

Según Juan Fernando Conde (2016),

Cali es la única ciudad del mundo que cuenta con el privilegio de tener un bosque de niebla a tan solo 12 kilómetros de su centro urbano, donde existe la posibilidad de observar alrededor de 220 especies de aves como lo es el Bosque de Niebla de San Antonio en el Kilómetro 18. (citado en Otero, 21 de abril de 2016, párr. 10)

Finalmente, en cuanto a los establecimientos gastronómicos, la Vereda Kilómetro 18 cuenta, actualmente, con una amplia oferta de restaurantes tras el cambio de paradigma que las colectividades han tenido sobre la zona (A. Portilla Ramón, comunicación personal, 28 de abril de 2017). A finales del siglo pasado, solo existían los restaurantes La Cabaña y La Embajada de Ginebra y, desde principios de siglo, se han introducido al mercado 9 establecimientos más: Neblinas, El Panelo, Maricos, Las Vegas, Marconi, El Faro del 18, Sancocho de Ginebra, La Cabañita y *Mamma Mia* (A. Portilla Ramón, comunicación personal, 28 de abril de 2017). Sin embargo, en este trabajo solo se profundiza en la marca objeto de estudio, Neblinas.

2.3 Metodología

Este trabajo tendrá 2 metodologías: una metodología de investigación, acorde a las estrategias metodológicas, técnicas y fuentes de recolección de información utilizadas en el

proceso investigativo de la unidad de negocios; y una metodología del plan de negocios, con base en el modelo Canvas fundamentado en estrategias organizacionales.

2.3.1 Metodología de investigación.

Se tomaron en consideración estrategias metodológicas: explicativas, descriptivas, cualitativas, cuantitativas, analíticas y exploratorias; las cuales, se evidenciaron en todo el trabajo, teniendo en cuenta el enfoque de cada capítulo (ver anexos tablas – tabla 1). En primer lugar, la explicativa busca estudiar el porqué de las teorías, enfoques, casos y hechos (Bernal, 2000). En este caso, lo relacionado con temas de administración y sostenibilidad.

Por su parte, la descriptiva hace una descripción de la realidad (rasgos o características) (Bernal, 2000). Para este asunto, la descripción de los procesos organizacionales llevados a cabo por la marca Neblinas. La cualitativa cualifica y describe un fenómeno (Bernal, 2000). Para el diseño de esta unidad de negocios, se realizaron encuestas y entrevistas con preguntas cualitativas a los clientes y a los socios de la marca.

En lo referente a la cuantitativa, esta metodología se encarga de medir variables (Bernal, 2000). En este proyecto aplica para las preguntas de tipo cuantitativo realizadas en las encuestas a los clientes del restaurante y en las entrevistas hechas a los miembros de la sociedad PORTI SAS, así como en la tabulación de los datos de estas. Igualmente, esta estrategia será la encargada de medir los resultados de Neblinas, para revisar si las proyecciones financieras le están permitiendo generar rentabilidad en el corto plazo.

En cuanto a la analítica, esta metodología tiene como fin separar las partes y estudiarlas individualmente (Bernal, 2000). Para este caso, se busca estudiar cuáles de los indicadores financieros utilizados por el Restaurante le servirán al nuevo negocio para proyectarse estratégicamente. Por su parte, la exploratoria busca dar una visión general sobre la realidad (Bernal, 2000). En este asunto, se requiere analizar el portafolio de productos y servicios actuales de la marca, para ver qué se tiene y qué hace falta.

Por otro lado, las fuentes de recolección de información utilizadas, se dividen en dos tipos: primarias y secundarias (ver tabla 1). Las primarias contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más; son producto de una investigación o de una actividad creativa (Bernal, 2000). En este caso, a través de: observación, encuestas y entrevistas. Por su parte, las secundarias contienen información primaria, sintetizada y reorganizada; están diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias (Bernal, 2000). Para este asunto se utilizaron: libros, publicaciones, artículos y estados financieros.

En lo concerniente a las técnicas de recolección de información empleadas, la fuente primaria incluye (ver anexos tablas – tabla 1): la observación de los procesos operativos diarios del Restaurante, así como el análisis de los estados financieros de la marca a través del tiempo y de su *set* competitivo actual. Esto, con el fin de interpretar las estrategias que ha llevado a cabo Neblinas para diseño de productos y servicios diferenciadores respecto a los de sus competidores.

Además, las encuestas realizadas en enero de 2017 a 84 grupos de clientes sobre su percepción del Restaurante ya existente, así como del diseño de la nueva unidad de negocios de alojamiento. Igualmente, las entrevistas realizadas al empresario y a sus dos socios sobre Neblinas.

Por su parte, las técnicas de recolección de información manejadas en la fuente secundaria contienen (ver anexos tablas – tabla 1): libros, publicaciones y artículos que abordan la sostenibilidad organizacional desde diferentes pilares, así como aquellos que incluyen las teorías administrativas aplicadas. Igualmente, los estados financieros que permitan comparar a nivel global al *set* competitivo regido bajo la misma filosofía.

2.3.2 Metodología del plan de negocios.

La estructuración metodológica de este proyecto de grado se realizó a partir del Modelo de Negocio Canvas, el cual sirve para estructurar las acciones claves que se necesitan para desarrollar una unidad de negocio y generar así, una propuesta de valor innovadora en un mercado altamente competitivo (Ferreira, 2015). Canvas desarrolla 9 puntos clave, los cuales son explicados simbólicamente en la figura 3 presentada a continuación, con el fin de que el modelo de alojamiento *glamping* se perciba más didáctico e interactivo.



Figura 3. Modelo Canvas para la unidad de negocios de alojamiento de la marca Neblinas. Fuente: elaboración propia, con base la interpretación de modelo hecha por Ferreira (2015).

Dichos puntos fueron distribuidos de la siguiente manera: a la izquierda, se ubicaron aquellos que tienen que ver con el entorno interno (aliados estratégicos, actividades y recursos clave y, la estructura de costos); a la derecha, lo relacionado con el entorno externo del negocio (relaciones con los clientes, segmentos de mercado, canales de comunicación y, fuentes de ingreso); y en el centro, la propuesta de valor entre el entorno interno y externo (Ferreira, 2015).

Propuesta de valor

La propuesta de valor de *Faoa Glamping* estará enfocada en: ser la marca anfitriona de momentos felices en ambientes excepcionales cercanos a la ciudad como los del Bosque de

Niebla del Kilómetro 18; ofrecer espacios innovadores y versátiles a la hotelería vallecaucana, a través de su novedoso portafolio de productos y servicios; gestionar el turismo sostenible en la zona, aplicando sus dimensiones ambiental, económica y sociocultural; ser generadora de bienestar para la comunidad, creando vínculos con *stakeholders*, principalmente, locales; y resaltar el valor de la gastronomía local con propuestas de valor auténticas y muy rentables.

Esta propuesta de valor puede ser revisada a profundidad en el estudio de mercadeo en los apartados de mercado objetivo, factor diferenciador y posicionamiento.

Consumidor objetivo

Con el fin de determinar el consumidor objetivo de *Faoa glamping*, se tuvo en cuenta el análisis cuantitativo de las encuestas, así como criterios de segmentación geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. La información mencionada, se encuentra en el apartado 4.2.2 del capítulo estudio de mercado.

Canales de comunicación

Los medios a través de los cuales se llegará al cliente son: voz a voz, publicidad física (radial, vía correo electrónico y redes sociales), página *web*, portales *web* internacionales, convenios con otras empresas y, bases de datos de clientes actuales.

Relación con los clientes

Con base en lo sustentado en la propuesta de valor, la unidad de negocios tendrá relaciones de confianza tanto con el cliente externo como con el interno. La relación con los clientes externos se sustentará en tres aspectos: fidelización, exclusividad y vínculo emocional - experiencial que estos generarán con la marca. Mientras que, la relación con nuestros clientes externos se sustentará en dos principios: bienestar y co-creación.

Fuentes de ingresos

Las dos principales fuentes de ingresos serán: la venta del servicio de alojamiento y la realización por parte de los no huéspedes de las actividades complementarias (parque de aventuras, *spa*, agroecoturismo y avistamiento de aves).

Actividades clave

La actividad inicial clave es contar con el préstamo para adquirir los activos de inversión y operación necesarios para iniciar el negocio. Como actividades secundarias se encuentran: encontrar el personal idóneo, consolidar un portafolio de productos y servicios innovador que genere valor agregado a la oferta de *Faoa Glamping* (alojamiento que rompe con todos los esquemas hoteleros tradicionales y la variedad de actividades complementarias) y, la construir un plan de mercadeo que muestre resultados contundentes desde el principio.

Aliados estratégicos

Los aliados estratégicos del negocio serán: la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca [CVC], entidad encargada de otorgar permisos ambientales en áreas protegidas; los clientes del Restaurante Neblinas que se encuentren dentro del mercado objetivo del hotel; los restaurantes ubicados en la misma zona geográfica, lo cual permitirá favorecer sinergias, mejorar la promoción turística de la zona y/o ejercer presión para ser escuchados de cara a la instituciones que gestionan los recursos naturales y el turismo; y la Asociación Hotelera y Turística del Valle del Cauca [Cotelvalle], pues a pesar de que esta no tenga presencia en la zona rural, atiende la misma actividad.

Recursos clave

En *Faoa Glamping* son indispensables estos recursos: las estructuras *glamping* (*ecolodges* y *treehouses*); vender un portafolio de productos y servicios (alojamiento, restaurante, *room service*, *night club*, parqueadero, bar, *spa*, parque de aventuras, avistamiento de aves y *tours* agroecoturísticos) que se renueve constantemente; contar con zonas verdes que,

en la medida de lo posible, sean protegidas; manuales organizacionales claros; herramientas tecnológicas; y un equipo humano con buena actitud, empatía y habilidades creativas.

Estructura de costos

Los costos de este negocio estarán estructurados de manera que este sea un modelo sostenible, eficiente y escalable (ver apartado 6.2 estados financieros).

2.4.1 Aspectos generales del sector.

Actividad económica de la idea de negocio

La tabla 2 presentada en los anexos tablas, muestra los principales cambios realizados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] a sus documentos más recientes (versión 3 y versión 4) sobre la Clasificación Industrial de Todas las Actividades Económicas [CIIU] en Colombia (2009). En dichos documentos, se evidencia que hace unos años la actividad económica dentro cuál estaba inmersa esta unidad de negocios clasificaba dentro del grupo de alojamiento en hoteles, hostales y apartahoteles (numeral 5511) (2006); mientras que hoy en día, con base en la nueva versión esta clasifica como alojamiento rural (numeral 5514) (DANE, 2009).

Se consideró lo anterior, teniendo en cuenta que la descripción hecha por el CIIU sobre alojamientos rurales tiene concordancia con el propósito de las estructuras *glamping* que construirá la marca Neblinas: proveer alojamiento temporal, en unidades habitacionales privadas, ubicadas en áreas rurales y cuyo principal objetivo sea el desarrollo de actividades asociadas a su entorno natural y cultural (DANE, 2009). Además de ofrecer servicios de alimentación y otros complementarios (DANE, 2009).

Principales empresas del sector

Tomando en consideración que *Faoa Glamping* está dentro de una categoría de alojamiento muy precisa, no se encontró información específica en las bases de datos de la Superintendencia de Sociedades de Colombia [SSC]. Por consiguiente, se decidió tomar los

datos del sector de alojamiento en general, proporcionados por la SSC en su Sistema de Información y Reporte Empresarial [SIREM] 2016 (ver anexo Excel – hoja cuota de mercado).

Como se observa en el anexo tablas – tabla 3, se clasificaron las 10 principales empresas hoteleras colombianas según los ingresos obtenidos en 2016, el departamento y la ciudad en la que se encuentran. Los Hoteles Decameron Colombia S.A.S. ubicados en Cartagena, Bolívar es la empresa del sector con los mayores ingresos (\$262.725.387 COP) para 2016 (SSC, 2016).

Distribución geográfica de las empresas del sector

La figura 1 de los anexos figuras, ilustra la ubicación geográfica de los principales hoteles en Colombia. Bogotá representa el mayor porcentaje (40%), ya que 4 de los 10 hoteles más representativos para el país, en términos de ingresos netos generados en 2016, están ubicados en esta ciudad (SSC, 2016). Le sigue Cartagena, Bolívar con el 30% (3/10 hoteles); mientras que Cali (Valle del Cauca), Santa Marta (Magdalena) y, San Andrés (Providencia) representan cada uno el 10%, tomando como referencia que estas ciudades solo tienen 1 hotel dentro de esta lista de los principales (SSC, 2016) (ver anexo Excel – hoja *ranking*).

Participación del sector en el PIB

De acuerdo con el Boletín Económico emitido por el DANE, el cual analiza las cuentas económicas nacionales y el PIB (Producto Interno Bruto) trimestralmente, la actividad económica de *Faoa Glamping* se encuentra dentro de la rama de comercio, reparación, restaurantes y hoteles. La tabla 4 del anexo tablas estudia la variación porcentual de esta rama de actividad anual, semestral y trimestralmente, con el fin de evaluar la participación del sector de alojamiento en el PIB del país.

Concluyendo que, el PIB total de Colombia en el segundo trimestre de 2017 solo creció 1,3% respecto al mismo trimestre de 2016, debido a que de las 9 ramas de actividad: 3 variaron menos de 1,5%; 2 tuvieron una variación negativa del -3,3 y -6,0; y solo 3 experimentaron una

variación positiva por encima de 3,0% (DANE, 2017). Cabe destacar que, la rama de comercio, reparación, restaurantes y hoteles es una de las que contribuyó a este crecimiento.

Grado de concentración del sector

La cuota de mercado de las empresas en el sector de alojamiento, se obtuvo a partir de los ingresos de cada una de las 10 empresas con mayor participación respecto al total de ingresos del sector. Es importante resaltar que, para el estudio del grado de concentración, se tuvieron en cuenta el total de ingresos de las 230 que aparecen registradas en estado de resultados proporcionado por el SIREM (SSC, 2016) (ver anexo Excel – hoja ° concentración).

La figura 2 de los anexos figuras muestra que, las tres empresas con mayor cuota en el mercado por participación e ingresos en 2016 son: Hoteles Decameron Colombia S.A.S (9,9%) (\$262.725.387 COP), *Tour Vacation* Hoteles Azul S.A.S (7,96%) (\$211.246.335 COP) y, Servincluidos LTDA (5,40%) (\$143.395.638 COP) (SSC, 2016). De lo que se concluye que, estas diez empresas representan el 40,45% de los ingresos totales del mercado y, por tanto, están en capacidad de tener una cuota de representación que llega casi a la mitad de la que lo cubre a casi todo (\$2.653.239.174 COP = 100%) (SSC, 2016).

2.4.2 Desempeño del sector.

El desempeño del sector alojamiento se midió con base en los datos suministrados por el Sistema de Información para la Administración [EMIS], mediante los cuales se calcularon los indicadores de desempeño sectoriales correspondiente a liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad para los años 2013 al 2016 (ver anexo desempeño del sector figuras 1 a la 5). Estos fueron hallados con el objetivo de tomar decisiones, gestionar adecuadamente los recursos y, cumplir los objetivos y metas establecidas en el negocio hotelero *Faoa Glamping*.

3. Plan organizacional

3.1 Situación actual de la organización

La industria restauradora en el Valle del Cauca se ha caracterizado por implementar y ejecutar diferentes programas que la han convertido en una de las regiones gastronómicas reconocidas del país, no solo en lo que tiene que ver con la apertura de un gran número de restaurantes de alta cocina, sino en lo relacionado con la recuperación y promoción de la cocina tradicional regional (*Revista La Barra*, 24 de mayo de 2011).

En 2003, surge la idea de abrir un restaurante en el Kilómetro 18 de la vía al mar de Cali, tras la popularización de zona para el consumo de productos como el agua de panela con queso y la arepa de choclo en pequeños estaderos (A. Portilla Ramón, comunicación personal, 28 de abril de 2017). A finales del 2004, Alberto Portilla Ramón (empresario vallecaucano) abre Las Neblinas Restaurante Show con 20 sillas, bajo el concepto de prestar un servicio de alta calidad con platos internacionales y productos insignia de la zona (A. Portilla Ramón, comunicación personal, 28 de abril de 2017).

Para 2013, se constituye legalmente como Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), bajo el nombre de PORTI S.A.S., el cual hace alusión a la abreviación del apellido Portilla (A. Portilla Pilimur, comunicación personal, 28 de abril de 2017). Esta sociedad está conformada por 3 socios (Alberto Portilla Ramón, Alberto Portilla Pilimur y Ricardo Portilla Pilimur), el socio principal tiene 60% de participación y los dos socios secundarios del 20% cada uno (A. Portilla Pilimur, comunicación personal, 28 de abril de 2017). A principios del año 2017, se consolida como marca registrada con el nombre de Neblinas (A. Portilla Pilimur, comunicación personal, 28 de abril de 2017).

A la fecha, el restaurante lleva 15 años operando. Durante este tiempo, su crecimiento ha sido significativo (hoy tiene 500 sillas) y su acogida por parte del público, principalmente vallecaucano, lo ha llevado a posicionarse como uno de los más reconocidos entre los locales

por su “propuesta gastronómica innovadora adaptada al gusto de los vallecaucanos y a través del uso de ingredientes representativos de la región como el plátano, el maíz, las sopas y las carnes a la parrilla” (A. Portilla Ramón, comunicación personal, 28 de abril de 2017).

Hace aproximadamente 2 años (2015), se considera la idea de diseñar una nueva unidad de negocios, tomando en consideración 3 aspectos: en primer lugar, el constante interés de algunas entidades (Acodres Valle, Cotelvalle, la Cámara de Comercio de Cali, la Gobernación de Santiago de Cali, la Secretaría de Turismo de Cali, Procolombia, entre otras), por el desarrollo de estrategias que permitan mostrarle al mundo, tanto a viajeros como a empresarios, todos los beneficios que ofrece el territorio para que estos pongan sus ojos en esta zona del país (*Revista La Barra*, 24 de mayo de 2011).

Otro aspecto tomado en cuenta fue la opinión de la experta en el tema Sonia Serna, quien asegura “es evidente, la tendencia que tenemos en el Valle del Cauca a desperdiciar los alrededores” (2011), pues desde su punto de vista “hay mucho terreno donde invertir en las zonas rurales de Cali como en pequeñas granjas, hoteles y restaurantes de camino, rodeados de paisajes y con sus propias huertas” (*Revista La Barra*, 24 de mayo de 2011).

Igualmente, el aspecto que considera el sondeo de opinión realizado en enero de 2017 a 449 clientes de Neblinas, donde se concluye que el 100% de los encuestados demandan un lugar para pernoctar que les permita diversificar la experiencia del Bosque Andino de Niebla de la Vereda Kilómetro 18 (ver anexos figuras – figura 13).

Ahora bien, teniendo en cuenta que los procesos administrativos de Las Neblinas Restaurante Show se realizaban orgánicamente y que la marca Neblinas lleva poco tiempo consolidada, se tomó la decisión de que las variables administrativas presentadas a continuación, estarán articuladas con el Restaurante existente, la nueva unidad de negocios y todas las actividades complementarias que se realicen en torno a estas dos; con el fin, de que juntas sean gestoras locales del turismo y la zona sea pionera del desarrollo sostenible.

3.2 Misión

Tomando como referencia que Neblinas aún no cuenta con una misión y según lo evidenciado durante la observación en campo, se construyó esta en conjunto con la marca:

Somos la marca familiar de servicios hoteleros anfitriona de momentos felices en ambientes excepcionales cercanos a la ciudad como los del Bosque Andino de Niebla del Kilómetro 18, a través de los cuales buscamos ser los principales gestores del turismo sostenible; teniendo en cuenta que las dimensiones ambiental, económica y sociocultural deben producir bienestar y beneficios para todos nuestros *stakeholders*, ya que ellos son la razón de nuestros esfuerzos y supervivencia en el mercado.

3.3 Visión

Así mismo, Neblinas no cuenta con una visión. Por lo cual, según lo observado en campo, se construyó en conjunto con la marca la siguiente:

En los próximos 10 años, esperamos ser líderes en la generación de espacios innovadores versátiles permanentes en la hotelería vallecaucana; resaltar el valor de la gastronomía local con propuestas de valor auténticas y rentables; generar una cultura incluyente en el entorno organizacional; y cuidar el manejo de los recursos ambientales, para garantizar la sustentabilidad y perdurabilidad de la marca en el tiempo.

3.4 Matriz DOFA

A partir de la observación realizada en campo del Restaurante, se plantea la matriz de análisis DOFA como herramienta para la formulación de objetivos, estrategias y metas de *Faoa Glamping*. Esta matriz permitirá la identificación de las fortalezas y debilidades con las que cuenta organización a nivel interno, así como las oportunidades y amenazas externas a ésta; elementos que darán una visión global e integral de la situación de la marca (Espinoza, 2013).

En la matriz DOFA presentada en los anexos tablas - tabla 5, no se prioriza ningún aspecto, debido a que todos los identificados en esta tienen igual grado de importancia, por lo que deben ser tenidos en cuenta para el diseño de la unidad de negocios. Dicho esto, es preciso pasar a describir los aspectos mencionados en el DOFA.

En el análisis interno, se identificaron fortalezas relacionadas con las cualidades organizacionales diferenciadoras que han actuado como facilitadores al proceso de crecimiento, desarrollo y permanencia en el mercado de la marca. Así como aquellas debilidades que, de alguna u otra forma, no le han permitido internamente evolucionar en el tiempo y alcanzar el posicionamiento en el mercado que esta espera.

Respecto a análisis externo, se establecieron oportunidades que la marca ha visualizado se incrementen con el tiempo, a partir del aprovechamiento de las fortalezas existentes y la superación de las debilidades a nivel interno. Por su parte, las amenazas están determinadas en gran medida, por la constancia de las intervenciones de entes reguladores interesados en la actividad turística de la Vereda Kilómetro 18.

Como se puede observar en la matriz, hay un mayor número de fortalezas y oportunidades que de debilidades y amenazas, lo cual significa que, prevalece el número de aspectos positivos a través de los cuales la nueva unidad de negocios puede sacar provecho, para concentrarse en empoderarse de aquellos que a la marca le ha costado más trabajo sacar adelante o que por diversas situaciones del medio, no le han permitido desenvolverse armónicamente (ver anexos tablas - tabla 5).

3.5 Decisiones estratégicas organizacionales

La matriz de decisiones estratégicas organizacionales propuesta en la tabla 6 de los anexos tablas, busca simplificar y presentar concretamente aquellas decisiones se tomaron en consideración en conjunto con Neblinas, con el fin de establecer objetivos (¿qué se hará?), estrategias (¿cómo se hará?), metas (¿qué acciones se van a tomar en el corto y mediano

plazo?), indicadores (medición y seguimiento de los objetivos) y responsables claves (¿Qué áreas y/o cargos serán responsables?). Los cuales, se espera la organización objeto de estudio tenga presentes, según los plazos establecidos (Carrillo, Gazabón, Jinete & Cardozo, 2009).

Estos aspectos mencionados, buscan ser un punto intermedio entre la misión y la visión acordadas para la marca, para lograr determinar su rumbo y orientarla hacia resultados positivos que le permitan trabajar eficaz y eficientemente en el tiempo.

3.6 Estructura organizacional

La estructura organizacional y estratégica hace referencia a la ubicación orgánica y jerárquica de los diferentes cargos de la organización (R. Hurtado, comunicación personal, 6 de septiembre de 2016). En el caso de la marca Neblinas, tomando solo como referencia el hotel a construir, se propone como organigrama un sistema planetario, el cual está compuesto por una serie de variables perfectamente estructuradas e interconectadas que conforman un todo (ver figura 4).

El sistema planetario implica un sistema abierto que propicia la comunicación eficaz entre los departamentos (R. Hurtado, comunicación personal, 6 de septiembre de 2016). Está distribuido por funciones, en lugar de áreas, con el objetivo de que el desempeño de las mismas se ejerza a partir de la polivalencia (ver figura 4). Esto en busca que, los colaboradores roten por cada una de las áreas, el conocimiento no esté parcializado y la ejecución de ciertas labores no esté supeditada a un mismo individuo (ver figura 4).

Además, el tipo de organigrama no hace explícitos los niveles jerárquicos. Tiende a una estructura más flexible y dinámica (ver figura 4). Sin embargo, su distribución ofrece un orden lógico que delimita la gerencia como punto central, las áreas derivas y sus respectivas funciones (ver figura 4).



Figura 4. Organigrama planetario marca Neblinas. Fuente: elaboración propia, con base en las estructuras organizacionales explicadas por el docente Ramiro Hurtado (2017).

3.6.1 División funcional.

A continuación, se describirán las funciones generales correspondientes a cada área: el eje gerencial se encarga de dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de cada una de las áreas. Así como de establecer políticas y estrategias direccionadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales junto a los directores de las demás áreas.

El área de Gestión Administrativa lleva a cabo el control y planeación estratégica para el funcionamiento correcto y desarrollo empresarial. Por lo que, sus funciones son contables, financieras y de seguridad. Además, evalúa las mejores alternativas de destinación de recursos, con base en metas establecidas. Es el área que recopila los informes de los departamentos, con el fin de presentar uno mensual a la gerencia.

Por su parte, el área de Gestión de Mercadeo y Ventas elabora estrategias de publicidad y promoción, a través de tendencias establecidas de *revenue management* y, de acuerdo al presupuesto pactado desde gerencia; informa el estado de ventas del periodo a la empresa; y es la encargada de recibir todas las solicitudes de reserva por parte de los clientes.

En cuanto al área de Gestión del *Housekeeping*, esta es la responsable de la higiene de las áreas públicas del hotel y de las habitaciones, así como de cada detalle del servicio de hospedaje, lo cual permite generar valor agregado a la estadía. Además, recibe todas las inquietudes, dudas y/o sugerencias de los huéspedes, lo cual permite que el cliente se sienta acompañado durante todos los momentos de verdad de su experiencia.

Respecto al área de Gestión de los Recursos Humanos, esta integra de manera armónica los intereses personales del equipo humano con los objetivos organizacionales, a partir de procesos de provisión, remuneración, clima organizacional y legislación laboral. Lo anterior, enfocado hacia una misma estrategia en pro de la consecución de las metas organizacionales y considerando el bienestar de todos los *stakeholders*.

El área de Gestión de la Sostenibilidad supervisa y controla que los procesos llevados a cabo por la organización cumplan con los estándares establecidos, acorde a los servicios

ofrecidos y a la estructura física de los establecimientos. Así mismo, busca involucrar a todos sus *stakeholders* a las políticas de sostenibilidad, para contrarrestar los posibles impactos como consecuencia de la actividad turística y de esta manera, ser consecuentes con la tendencia Responsabilidad Social Empresarial (RSE). También, tiene como función realizar el mantenimiento de equipos y, ambientes internos y externos al establecimiento.

Finalmente, el área de Gestión de la Operación controla las sub-áreas operacionales (alimentos y bebidas, servicio y eventos) de la empresa, con el fin de evaluar sus resultados. La sub-área de alimentos y Bebidas, se encarga de mantener la cocina en balance y acorde con sus materias primas, proveedores, recetas, compras y *stock* de inventario. El servicio está presente en todos momentos de verdad de cara al cliente y su función principal consiste en lograr que el cliente se fidelice con la marca. Eventos gestiona la compra del servicio y, además, se encarga de montarlo, organizarlo y operarlo.

3.6.2 Análisis de cargos.

Con base en las áreas y funciones previamente establecidas, se elaboró la tabla 7 de los anexos tablas como guía para determinar los cargos, el número de personas requeridas por cargo y el tipo de contratación que estas tendrán. Respecto al último aspecto, es importante aclarar que *FG* manejará 3 tipos de contratación: contrato laboral a término indefinido¹ con el o los directores de área; convenios de asociación interinstitucional² para prácticas profesionales y/o pasantías con las universidades de Cali, que cuenten con carreras profesionales que

¹ El contrato laboral a término indefinido es aquel tipo de contrato en donde se pacta la fecha de inicio de labores, pero no se manifiesta la fecha en la cual se terminará (LEGIS, 2017). Este tipo de contratos siempre se pacta de manera escrita, especificando el tipo de contrato, las labores a realizar, la ubicación geográfica donde ha de desarrollarse la labor, y el valor del salario o remuneración (LEGIS, 2017). Al no estar limitado a una duración específica en el tiempo, un contrato de este tipo solo puede darse por terminado de común acuerdo por las partes, o de manera unilateral por parte del trabajador o del empleador cuando exista justa causa para ello (LEGIS, 2017).

² Los convenios de asociación interinstitucional para prácticas universitarias o pasantías es una oportunidad para que el estudiante logre aplicar desde el punto de vista práctico sus conocimientos adquiridos en la universidad, desarrollándose una relación de carácter académico en un campo de actividades relacionadas específicamente con el campo de conocimiento del estudiante (Pinilla, 2017). El *Decreto 933 de 2003* establece que estas no constituyen contratos de aprendizaje, son prerequisite para la obtención del título universitario, y no es obligatorio para las empresas ofrecer un salario o subsidio al estudiante, pero si deben asegurar que esté afiliado a la seguridad social y al sistema de riesgos profesionales (Pinilla, 2017).

desarrollen dentro del pénsun labores específicas necesarias en el hotel; y contrato de aprendizaje SENA [Servicio Nacional de Aprendizaje]³ con los auxiliares de cada área.

Lo anterior, con el fin no solo de reducir los costos de nómina en la apertura del negocio, sino de sacar provecho al enorme potencial de los jóvenes próximos a graduarse en carreras técnicas, tecnológicas y/o profesionales.

Es importante resaltar que el gerente general, los auxiliares de cocina, los meseros y los aseadores serán proporcionados por el Restaurante Neblinas (ver anexos tablas – tabla 7). Esto, teniendo en cuenta que el Restaurante cuenta con una planta de personal amplia y, por tanto, está en capacidad de apalancar al hotel en algunos cargos; mientras este logra salir de las obligaciones iniciales que acarrea la apertura del negocio y empieza a generar utilidades.

3.6.3 Costos salariales.

Teniendo en cuenta lo expresado en los apartados de división funcional y análisis de cargos, se elaboró la nómina salarial para *Faoa Glamping* (ver anexo Excel – hoja nómina). Para calcular el total de costos de nómina mensuales (\$89.149.413 COP) se tuvo en cuenta para el año presente (2017): los datos del cargo, el salario básico y los horarios de trabajo de lunes a sábados y domingos y/o festivos, las horas extras trabajadas, así como los días compensatorios (ver anexo Excel – hoja nómina).

Se consideró, también, el devengado que incluye: el subsidio de transporte (\$83.140), para aquellos que devenguen dos o menos Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes (SMLMV); el recargo nocturno; el recargo dominical o festivo, horas extras semanales, dominicales y/o festivas diurnas y nocturnas; y el pago por los días compensatorios y no descansados (ver anexo Excel – hoja nómina). De la misma manera, se hallaron las deducciones

³ El contrato de aprendizaje es una forma especial de vinculación dentro del Derecho Laboral, sin subordinación y por un plazo no mayor a dos (2) años en la que una persona natural recibe formación teórica en una entidad de formación autorizada con el auspicio de una empresa patrocinadora que suministra los medios para que adquiera formación profesional metódica y completa requerida en el oficio, actividad u ocupación (SENA, 2016). La empresa como reconocimiento al aprendiz, debe dar un apoyo de sostenimiento que garantice el proceso de aprendizaje y en el cual, deben ser remunerados con al menos un salario mínimo y demás prestaciones de ley, incluyendo afiliación a riesgos profesionales (SENA, 2016).

al colaborador como EPS [Entidades Prestadoras de Salud] (4%), AFP [Administración de Fondos de Pensiones] (4%) y fondo de solidaridad (1%) (ver anexo Excel – hoja nómina).

Además, se calcularon las apropiaciones correspondientes a: aportes patronales a seguridad social de EPS (8,5%), AFP (12%) y ARL [Administradora de Riesgos Laborales] (0,522%), los parafiscales de las CCF [Cajas de Compensación Familiar] (4%) y las provisiones para prestaciones sociales de primas (8,33%), cesantías (8,33%), intereses sobre cesantías (1%), vacaciones (4,16%) y dotación de uniformes (tres al año, según la naturaleza de las actividades realizadas y el medio ambiente en el cual trabajan los colaboradores que devengan dos o menos SMLMV) (ver anexo Excel – hoja nómina).

Ahora bien, de acuerdo con lo establecido en el Código Sustantivo del Trabajo (2017) y el enfoque humanista del hotel, se estableció que cada colaborador dispondrá de 1 hora libre dentro de su jornada de trabajo para realizar una pausa activa que le permita comer, descansar, relajarse, interactuar con sus colegas y/o cambiar de ambiente. Dadas las condiciones, este tiempo no se computa en el salario de la jornada (ver anexo Excel – hoja nómina).

Cabe destacar que, los colaboradores con contratación indefinida participan del devengado y, del salario se les descuentan todas las deducciones y se le adicionan todas las apropiaciones mencionadas anteriormente (ver anexo Excel – hoja nómina). Mientras que, los colaboradores con convenio de asociación interinstitucional y contrato de aprendizaje SENA son remunerados con un salario no mayor a dos SMLMV en el primer caso y con un SMLMV en el segundo caso (ver anexo Excel – hoja nómina).

Además, estos practicantes o pasantes al no tener un contrato indefinido, se les descuentan todas las deducciones y se les adicionan solo las apropiaciones de seguridad social mencionadas al salario establecido (ver anexo Excel – hoja nómina). Sin embargo, tienen derecho al subsidio transporte, a participar del devengado y a recibir 1 dotación durante su práctica o pasantía en el hotel (ver anexo Excel – hoja nómina).

Con base en el último párrafo del análisis de cargos, se determinó que el personal de Neblinas que sea asignado para colaborar mensualmente con *Faoa Glamping*, se le pagará toda nómina de ese mes (salario, devengado, apropiaciones y descuento de deducciones) dividida de siguiente manera: 70% del restaurante y 30% del hotel (ver anexo Excel – hoja nómina).

3.7 Gestión de los recursos humanos

Considerando que la marca hasta el momento carece de un departamento de Recursos Humanos, el cual le permita integrar de manera armónica los intereses de sus colaboradores con los de la organización, esto ha generado inconformidades permanentes por parte del equipo hacia la alta gerencia y viceversa. Razón por la cual, se propone la consolidación de esta área desde el marco de la RSE, con el fin de alinear no solo los propósitos organizacionales con los de los trabajadores, sino también con los de los clientes, proveedores y el entorno en general.

En consecuencia, se propone la creación de 3 subsistemas de recursos humanos: provisión de personal, desarrollo y retención de personal y, calidad de vida laboral. El subsistema de provisión de personal tendrá la responsabilidad de atraer, elegir y contratar el personal idóneo que garantice la efectividad de la operación y el logro de los objetivos organizacionales (Hurtado, 2015). Este subsistema realizará las siguientes actividades:

- El descriptivo de cargos, matriz donde se mostrarán aquellos aspectos significativos a tener en cuenta para el desempeño de un cargo como: funciones específicas, requerimientos mínimos, responsabilidades, grado de autonomía y poder en la toma de decisiones, así como las condiciones en el ambiente organizacional.
- El reclutamiento se hará a través de canales de reclutamiento expresados en el apartado 3.6.2 de análisis de cargos.
- La selección de personal contempla una serie de pruebas técnicas y entrevistas, considerando como elemento principal de selección el hecho de que un aspirante pertenezca a la comunidad local de La Elvira.

- El proceso de inducción a los nuevos colaboradores estará dividido en dos fases, una general por parte de la organización y una específica por parte del jefe inmediato del área para la que el empleado fue contratado. Durante estas fases de inducción, lo más importante es que el nuevo integrante perciba una bienvenida cálida por parte de los demás colaboradores, logrando que se sienta a gusto desde el primer día.

Por su parte, el subsistema de desarrollo y retención de personal propiciará el crecimiento profesional y laboral del equipo humano; generará estabilidad y permanencia, al mismo tiempo que intentará corregir y mejorar el rendimiento cuando se requiera; y motivará al personal, logrará su polifuncionalidad y desarrollará efectivos procesos de promoción y ascenso (Hurtado, 2015). Todo esto, enfocado en la realización de las siguientes actividades:

- La evaluación de desempeño 360° busca evaluar al colaborador integralmente a través de su jefe inmediato, los pares del cargo, los clientes, algunas personas que estén bajo su responsabilidad y el empleado mismo por medio de una autoevaluación.
- La capacitación y desarrollo del personal se llevará a cabo por medio del diseño de un plan anual de capacitación, en donde haya detección de las necesidades de capacitación individuales o grupales; la elección de métodos adecuados de entrenamiento como talleres magistrales, cursos *e-learning*, educación formal o cursos complementarios, multiplicadores de capacitación y/o entrenamiento en el puesto de trabajo; el desarrollo de capacitaciones frecuentes; y el seguimiento y evaluación de los nuevos aprendizajes.
- El plan de carrera organizacional se realizará a través del manual de carrera, documento que contempla la experiencia, las habilidades y, el nivel de educación y conocimientos específicos de cada uno de los colaboradores; con el fin de realizarle a cada uno de ellos, un programa de formación y crecimiento, de tal manera que cada cual tenga clara su ruta de ascenso a funciones de mayor exigencia, responsabilidad y nivel jerárquico.

Respecto al subsistema de calidad de vida laboral, este será el encargado de brindar a los empleados en su cotidianidad e interacción con sus con sus jefes y compañeros, identidad por medio de las características específicas de la organización a la que pertenecen (Hurtado, 2015). Dicho subsistema, deberá estar ajustado a la legislación laboral colombiana vigente. Para un efectivo manejo de este subsistema, se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El clima organizacional estará regido por factores de cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, comunicación, sentido de identidad y pertenencia, así como de desarrollo profesional y personal del equipo de trabajo.
- La cultura organizacional considerará los valores resultantes producto de la integración de los colaboradores, los personajes claves que aportan rasgos especiales a la organización y, los desempeños conjuntos que le permiten a las diferentes áreas conocerse, comunicarse e interactuar constantemente.
- Bienestar social revisará las problemáticas individuales, sociales y laborales del equipo; creará espacios de integración y esparcimiento, a partir del análisis de calidad de vida familiar y social que realice; y propiciará espacios para la celebración de fechas, eventos importantes y actividades recreativas.
- Salud ocupacional se encargará de promover y proteger la salud de los trabajadores y, buscará controlar accidentes y enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo.
- Seguridad industrial será la responsable de minimizar los riesgos laborales, proteger a los trabajadores, ambientes y/o zonas de la organización y, realizar monitoreos médicos y controles técnicos frecuentes.

Todo lo anterior, en busca de justificar que los presupuestos que se destinen a RR.HH. no serán necesariamente un centro de costos para Neblinas; al no ser esta un área cuya función

sea vender un producto o servicio, atraer o fidelizar clientes, sino ser gestora de la consecución de las estrategias y metas, a partir de la fusión de los intereses de todas las partes involucradas.

Lo cual significa que, si esta área se enfoca en desarrollar estrategias que contribuyan a mejorar la productividad de los colaboradores, su motivación y permanencia y, a buscar mejores alternativas salariales y en compensaciones, de tal manera que exista una relación de gana – gana entre las partes. El área de RR.HH. de Neblinas podrá convertirse en un optimizador del recurso económico, el cual es indispensable para alcanzar mayores utilidades.

3.7 Marco Legal

En la constitución de una empresa debe existir claridad frente a los trámites a seguir, es decir, conocer la viabilidad jurídica, el órgano competente, la responsabilidad en su omisión y, el costo de sacar los trámites registrales, laborales y específicos. De acuerdo con esto, PORTI S.A.S. es el nombre comercial, Neblinas es la marca y todos los servicios que esta ofrezca deben ser registrados acorde a su finalidad.

Por lo que es relevante aclarar que, dentro del objeto social de la sociedad PORTI S.A.S se menciona que esta se dedicará a la prestación de servicios de restaurante, hotelería y turismo en todas sus denominaciones, así como a la administración de hoteles, bares, restaurantes y sitios turísticos. Igualmente, en el registro de marca se hace la aclaración que esta difundirá servicios comprendidos en la clase de restauración (alimentación y hospedaje temporal).

Con base en lo mencionado, a pesar de que tanto la actividad del restaurante existente como la del alojamiento futuro, ya se encuentran registradas como servicios dentro de los estatutos de conformación de la sociedad y del registro de marca; se considera necesario que la marca agregue signos distintivos que representen a sus dos servicios llamados “Neblinas Restaurante *Show*” y “Neblinas *Faoa Glamping*”.

Ahora bien, teniendo en cuenta que la unidad de negocios de alojamiento estará sustentada por la mayoría de los trámites que se han gestionado para el restaurante, la mayor parte de los aspectos legales requeridos para la conformación de una sociedad, ya se han tramitado y se encuentran al día. Lo anterior, según lo verificado en los documentos enviados por la marca y lo evidenciado en la tabla 8 de los anexos tablas.

Como se evidencia en los anexos tablas - tabla 8, los dos únicos requerimientos legales con los que Neblinas no cuenta son el Registro Único de Proponentes [RUP] y el nombre de dominio. Por lo que se le sugiere a la marca no hacer omisión de estos, pues asumir estas dos nuevas responsabilidades legales le traería grandes beneficios.

Por un lado, si se tiene en cuenta que el RUP es un registro de creación legal en el cual deben inscribirse las personas jurídicas, en este caso en particular, que aspiran a celebrar contratos con entidades estatales para la ejecución de obras, suministro de bienes y/o prestación de servicios, este le permitiría a Neblinas a través de la figura de *joint venture*, empresa conjunta o consorcio realizar un acuerdo comercial de inversión conjunta, presentando una propuesta o desarrollando una idea/negocio, a largo plazo entre dos o más personas (jurídicas o comerciales) (Cámara de Comercio de Cali, 2017).

Esto sin dejar de tener en cuenta que los miembros de este consorcio mantendrían total independencia y autonomía, sin dejar de responder solidariamente por los incumplimientos y perjuicios que causaren a terceros (Cámara de Comercio de Cali, 2017). Evidentemente, este tipo de figura le traería a Neblinas grandes ventajas como el poder licitar para futuros proyectos, pues en su caso, existe la necesidad de realizar fuertes inversiones iniciales para poder comenzar con la construcción del complejo hotelero. Por lo que, definitivamente, el consorcio le daría la oportunidad de actuar de forma conjunta para superar diferentes barreras.

Esta figura le permitiría, también, conformar una marca colectiva con los demás establecimientos hoteleros del kilómetro 18, que lleve por nombre Asociación de Hoteleros de

la Vía al Mar Pacífico. Mediante la creación de esta marca colectiva, lo que se esperaría es definir signos comunes u otras características comunes de los bienes y/o servicios de las distintas empresas del sector que hagan parte de esta.

En este caso, podrían ser aquellos productos y servicios que poseen ciertas características derivadas del Valle del Cauca que estén estrechamente relacionadas con las condiciones históricas, culturales y sociales de la región como: el uso de ciertos ingredientes y utensilios en la cocina y, trabajar con proveedores locales dedicados al comercio de productos orgánicos. De esta manera, se lograría plasmar y potencializar dichas características para favorecer así, el reconocimiento de la marca colectiva por medio de cada establecimiento.

Por otro lado, es importante para Neblinas adquirir un nombre de dominio (nombre único que identifique a su sitio *web*), ya que este es un factor vital para que la marca tenga una presencia verdadera y consolidada en internet, al ser este el nombre que se mostrará después del signo @ en las direcciones de correo electrónico y después de *www.* en las direcciones *web*.

Igualmente, el nombre de dominio en la marca Neblinas constituye uno de sus activos digitales imprescindibles en su identidad corporativa e incluso en su esencia. En últimas, este se convertiría en un sinónimo para esta en términos de exclusividad, credibilidad a su calidad e imagen y *marketing*, al ser esta fácilmente encontrada en los buscadores y proyectarse como una organización moderna.

Finalmente, teniendo en cuenta que Neblinas es una marca dedicada a la prestación de servicios de restauración y hotelería y, que esta además, figura dentro lista de clasificación de prestadores de servicios turísticos expedida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinCIT] como “hoteles, centros vacacionales, campamentos, viviendas turísticas y otros tipos de hospedaje no permanente” esta se encuentra en la obligación de expedir el Registro Nacional de Turismo [RNT].

Lo que quiere decir que la marca debe tener como prioridad sacar el RNT, para que la ley no levante sanciones en su contra y por contrario, le permita ser beneficiaria de incentivos tributarios y fiscales consagrados a su favor, en disposiciones de orden nacional, departamental, distrital o municipal que tengan por fin estimular, apoyar o promover la actividad turística.

Todo lo anterior, en busca de darle un *plus* a la idea de negocios frente al resto de establecimientos comerciales que se dediquen al mismo fin (hotelero) y estén regidos bajo la misma tipología de alojamiento (*glamping*).

3.8 Directrices de sustentabilidad

Teniendo en cuenta el enfoque de Chiavenato, el cual plantea que el desarrollo sostenible implica por añadidura a la sustentabilidad, es preciso decir que, para que se pueda llegar a la implementación de este último concepto, primero debe haber un apropiado desarrollo de la sostenibilidad a nivel ambiental, económico y sociocultural (2014).

La tabla 1, a continuación, presenta las actividades claves que *Faoa Glamping* llevará acabo para cumplir con las directrices de sostenibilidad planteadas e ir en busca de un modelo de sustentabilidad encaminado hacia el ecocentrismo, el bienestar colectivo, la cooperación, el equilibrio, la diversidad, la complejidad y, de un sistema cada vez más abierto, estable, colaborativo, holístico, adaptativo e integrador.

Tabla 1

Directrices sostenibilidad Faoa Glamping

Ambiental	Sociocultural	Económica
La ubicación del proyecto en un área protegida de tipo Bosque Andino de Niebla.	La dirección del hotel garantizará que los empleados y los clientes cuenten con los medios y protocolos éticos adecuados para posibilitar que los procesos del hotel y su gestión sean sostenibles.	Generación de empleo en la comunidad local del Kilómetro 18.

La construcción se realizará con materiales amigables y el número de alojamientos disponibles se realizó teniendo en cuenta el término capacidad de carga.	Formar a todos los empleados de manera específica y adecuada en materia de sostenibilidad, a todos los niveles de jerarquía, de acuerdo a la labor que desempeñen y al departamento en el que se encuentren.	Seleccionar aquellos proveedores respetuosos con el medio ambiente que garanticen la calidad de sus bienes y servicios teniendo en cuenta una perspectiva ambiental y del comercio justo.
Existe un área organizacional encargada de gestionar la sostenibilidad.	Favorecer aquellos proveedores ambientalmente sostenibles y locales, de manera que su impacto sea menor.	Considerar criterios ecológicos a la hora de adquirir materias primas, como la posibilidad de recuperar, reciclar, minimizar el embalaje, bajo consumo energético, menor requerimiento de agua, mayor facilidad de limpieza, cercanía de suministro, mayor duración, entre otros.
Buenas prácticas en el manejo del agua, la energía, las basuras, y los residuos sólidos, líquidos y peligrosos.	Informar a los clientes y usuarios para que colaboren en las acciones y actividades en materia ambiental.	Planificar cuidadosamente la logística de las rutas de los vehículos con el objetivo de optimizar los recorridos, evitando desplazamientos innecesarios, impidiendo el mal uso del combustible y ahorrando tiempo.
El portafolio de productos incluye actividades relacionadas con el medio natural.	Colocar publicidad sobre el respeto al ambiente presentado objetivos, resultados y beneficios que ha conseguido el hotel sobre el entorno, la salud y los recursos naturales.	Aplicar el criterio de racionalidad evitando los excesos de compras que solo favorecen que los materiales caduquen o se queden obsoletos y se conviertan en residuos. Evitando residuos y emisiones, fomentando el ahorro y optimizando presupuestos.
En busca de reducir las emisiones de Co2 y mitigar el impacto del cambio climático, se medirá la huella de carbono de cada huésped.	Realizar talleres y actividades relacionadas con el ambiente. Por ejemplo, talleres de reciclaje, talleres de reutilización de los materiales, educación ambiental, huertos ecológicos, fabricación de mobiliario ecológico, etc.	Adquirir equipos que consuman menos energía eléctrica, combustibles y recursos naturales, que no contaminen el agua y la atmósfera, que requieran un menor mantenimiento, que generen menos residuos y que hagan menos ruido.

Fuente: elaboración propia, con base en el modelo de sostenibilidad de Chiavenato (2014).

4. Plan de mercadeo

4.1 Producto/Servicio

La propuesta de valor del negocio estará enfocada en el binomio entre oferta y demanda. Por lo cual, se decidió aplicar el modelo piramidal de Armstrong & Kotler, con el fin de determinar las necesidades y deseos de los clientes (ver tabla 2), las características (ver apartado 4.1.2), los atributos del servicio (ver apartado 4.1.3), la oferta de valor, la ventaja competitiva, el factor diferenciador, así como el concepto de servicio que se va a prestar (2008). Los últimos 4 aspectos mencionados, se abordarán a profundidad en el capítulo 4.3. dedicado al posicionamiento de la unidad de negocios.

4.1.1 Necesidades y deseos.

Tabla 2

Necesidades y deseos de los clientes de la marca Neblinas

Necesidades	Deseos
Cambiar de un ambiente ciudadano a un ambiente rural y verde	Ofrecer servicios y espacios de recreación a pocos minutos de la ciudad
Hospedarse con lujo en zonas verdes	Prestar servicios hoteleros (<i>glamping</i>) en áreas protegidas
Compartir	Generar los espacios ideales para que parejas, familias y grupos, puedan vivir momentos memorables
Actividades complementarias	Proporcionar a los huéspedes una amplia oferta de actividades recreativas asociadas con la naturaleza

Fuente: elaboración propia, con base en la primera etapa del modelo piramidal de Armstrong & Kotler (2008).

4.1.2 Características técnicas

- Capacidad máxima para 10 personas por estructura y 106 en el hotel.
- Servicio exclusivo y especializado, según los gustos de cada huésped.
- Actividades enfocadas en la creación de mosaicos productivos locales.
- Aplicación de prácticas sostenibles en las actividades ofertadas por el hotel.
- Servicios hoteleros que tienen una estrecha relación con el concepto de RSE.

4.1.3 Atributos

- Prestar el alojamiento en ambientes excepcionales verdes cercanos a la ciudad.
- Ofrecer espacios innovadores y versátiles.
- Alojamientos para varios segmentos: parejas, familias y grupos pequeños y grandes.
- Concepto innovador que rompe con todos los esquemas hoteleros tradicionales.
- Facilitar la entrada al mercado de nuevas tendencias de alojamiento que permiten aprovechar el potencial de las zonas rurales.

4.2 Análisis Situacional

El análisis situacional de este trabajo de grado será la base para abordar los demás aspectos del plan de *marketing*, ya que estudia, detalladamente, el entorno del mercado a través de factores internos y externos, así como sus posibilidades comerciales. Creando una visión general de la organización que llevará a comprender los factores que influirán en su futuro.

4.2.1 Estudio de mercado.

El estudio de mercado en *Faoa Glamping*, se realizó con el fin de identificar y analizar las tendencias del sector, determinar si el mercado está saturado, establecer el ciclo de vida del servicio a prestar y, reconocer las barreras que determinan la entrada y salida de las empresas en un mercado determinado.

Tendencias del sector

La tabla 9 de los anexos tablas, muestra las principales tendencias del sector para alojamientos *glamping*, su tiempo de aplicación, a quién(es) afectan, de qué manera perjudican a la unidad de negocios de Neblinas y, cómo esta puede reaccionar para lograr defenderse y sacar provecho de las nuevas modalidades hoteleras a nivel global.

Saturación del mercado

De acuerdo con el estudio sectorial desarrollado en el capítulo 3 del presente trabajo, se obtuvo que de las 230 empresas del sector alojamiento encontradas en el CIU, el 4,35% se

encuentran en el Valle del Cauca. Lo que quiere decir que, solo 19 empresas radican en Cali y sus alrededores y deben atender toda la demanda de este sector a nivel departamental.

Cabe aclarar que el análisis CIIU 2016, no consignó en su lista ninguna empresa de alojamiento de tipología *glamping*. Sin embargo, de acuerdo con lo que observará en el análisis de la competencia, en Colombia existen pocas empresas dedicadas a este fin. De estos escasos hospedajes *glamping* con presencia en el país, ninguno está ubicado en el Valle del Cauca.

Se determina, entonces, que la saturación del mercado en Colombia es baja y, por tanto, la plaza vallecaucana tiene la capacidad para que entren nuevas empresas de este tipo a satisfacer las crecientes necesidades del segmento objetivo.

Ciclo de vida del sector alojamiento

Según Corraliza, “el mejor momento para lanzar un nuevo producto al mercado, se determina con base en el análisis de la demanda, el sector, la competencia, la tecnología, la capacidad y otros aspectos que se determinan a priori” (2013). Razón por la cual, se construyó el ciclo de vida del sector alojamiento como modelo de análisis de la tendencia de evolución de sus ventas y utilidades desde su lanzamiento hasta su “posible salida” del mercado.

En la ilustración 3 de los anexos figuras, se indican las 4 etapas esenciales a tener en cuenta como base para establecer el punto de ciclo de vida en el cual se encuentra el mercado de alojamiento, estas son: introducción, crecimiento, madurez y declinación. Dichas etapas consecutivas, presentan características que permiten analizar los condicionantes presentes en el periodo que el producto permanece activo en el mercado.

De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta que las cifras presentadas por el SIREM solo evidencian las empresas del sector alojamiento general y no contemplan a aquellas más específicas como las de tipología *glamping*, se realizó este análisis tomando como referencia las 230 empresas que prestan servicios de hospedaje en el país.

Como resultado, se encontró que el sector hotelero se encuentra en etapa de madurez (ver figura 3 – anexos figuras círculo gris), la cual está justificada en la disminución de las ventas como consecuencia de que la mayoría de compradores potenciales ya han aceptado el producto y, en el poco crecimiento de las utilidades a causa del aumento de la competencia.

Sin embargo, al ser *glamping* una tipología de alojamiento reciente y vanguardista y, partiendo del hecho que existen pocas empresas en Colombia consolidadas bajo la tendencia, esta se encuentra en una etapa de crecimiento donde hay una aceptación positiva del mercado y, por tanto, un aumento de las ganancias considerable (ver figura 3 – anexos figuras círculo azul). En este orden de ideas, se concluye que los *campings* con *glamour* asociados al ecoturismo, es la tendencia hotelera que más está jalonando las ventas y utilidades del sector.

Barreras de entrada y salida

Según Keller & Kotler, las barreras son las variables que impiden o dificultan la entrada y/o la salida de una empresa en un mercado (2006). De esta manera, las barreras de entrada a tener en cuenta durante la introducción de *Faoa Glamping* al mercado son: las necesidades de capital, los requisitos de patentes y licencias ambientales, y la movilidad al querer entrar en segmentos de mercados más atractivos que busquen mejor calidad, mayor lujo y *confort* y, estén dispuestos a pagar mayores precios.

Por otro lado, el abandono del mercado de alojamiento por parte de *Faoa Glamping* podría tener un alto nivel de complejidad, ya que este conlleva afrontar difíciles barreras de salida como: las emocionales, las obligaciones legales o morales (con clientes, acreedores y empleados), las restricciones gubernamentales, el bajo valor residual de los equipos a causa de la especialización u obsolescencia de los mismos y, la falta de oportunidades alternativas.

4.2.2 Análisis del consumidor.

El análisis del consumidor según Keller & Kotler, “consiste en la exploración de las necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra y

demás características de aquellos que conforman el mercado objetivo” (2006). La importancia de dicho análisis, radica en que, al conocer mejor estos atributos del consumidor, las empresas pueden tomar decisiones o diseñar estrategias que le permitan diseñar no solo mejores experiencias para sus clientes sino brindarles momentos memorables que les hagan hablar positivamente de la marca a sus familiares, amigos y conocidos (Keller & Kotler, 2006).

Análisis cuantitativo

Durante los fines de semana (viernes, sábados y domingos) del mes de enero de 2017, se encuestaron a 84 grupos de clientes (449 personas) de los 24.002 que visitaron el Restaurante en ese mes. Lo anterior, tomando como base el histórico total de clientes (176.936) del año 2016, donde se puede observar que enero presenta mayor afluencia de consumidores, respecto a los otros 11 meses (A. Portilla Pilimur, comunicación personal, 18 de mayo de 2017).

Estas encuestas se realizaron con el fin conocer más a los clientes, saber su opinión acerca del restaurante existente e identificar sus gustos y preferencias a la hora de seleccionar un hospedaje. Los grupos de clientes se escogieron indiscriminadamente, teniendo en cuenta que el tiempo disponible para realizar la encuesta eran los 7 a 10 minutos desde que el cliente pedía la cuenta hasta que el mesero le traía el cambio.

A través de la encuesta, se determinaron las características de los diferentes grupos de clientes que visitan el Restaurante Neblinas, como: su composición, el lugar de procedencia, el gasto promedio realizado, el medio de transporte utilizado para desplazarse, la motivación, los medios de difusión y la frecuencia de sus visitas.

Los 84 grupos de clientes, se clasificaron en parejas, familias y amigos. En total, se encuestaron 54 familias, 17 parejas y 13 grupos amigos (ver anexos figuras – figura 4), lo cual justifica las mesas que más rotaron con capacidad para 5 - 6 personas (26,19%) y para dos personas (25%); las de ocupación media con capacidad para 3 - 4 personas y para más de 8 personas (19,05%); y las menos ocupadas con capacidad para 7 - 8 personas (10,71%) (ver

anexos figuras – figura 5). Por lo cual, se concluye que el público actual de la marca es, principalmente, familias compuestas por 5 - 8 integrantes y parejas.

Cali y sus alrededores (Jamundí, Palmira, San Pedro y Yumbo) son el lugar de procedencia de la mayoría de clientes (80,95%) y una minoría (19,05%) son turistas nacionales provenientes de Armenia, Bogotá, Medellín, Pereira y Popayán e internacionales de Bélgica, Estados Unidos y Puerto Rico (ver anexos figuras – figura 6).

Por su parte, se determinó que el poder adquisitivo de los clientes es medio, tomando como base su consumo promedio. La mayor parte (44,05%) consumió entre \$100.000 COP - \$150.000 COP, un 23,81% gastó entre \$50.000 COP - \$100.000 COP, y unos pocos pagaron de \$150.000 COP a \$200.000 COP (15,48%), más de \$200.000 COP (10,71%), y menos de \$50.000 COP (5,95%) (ver anexos figuras – figura 7).

Ninguno de los encuestados recurrió al uso de transporte público para desplazarse, por lo cual, se infiere que todos los clientes del Restaurante tienen un vehículo propio para movilizarse o están en compañía de alguien que tiene uno. El transporte más utilizado fue el automóvil (72,62%), en segundo lugar, la moto (15,28%), y los menos utilizados fueron la cuatrimoto (7,14%) y la bicicleta (4,76%) (ver anexos figuras – figura 8).

Se comprobó también, que los clientes eligen Neblinas, principalmente, por 3 aspectos: el ambiente (paisaje y *show* de música en vivo) (30,95%), la oferta gastronómica (26,19%) y la ubicación (22,62%) (ver anexos figuras – figura 9). Entre los aspectos secundarios de elección se encuentran: la recomendación por parte de personas allegadas (14,29%) y la trayectoria del Restaurante (5,95%) (ver anexos figuras – figura 9).

Así mismo, el 48,81% de los encuestados se enteraron de la existencia del Restaurante porque alguien se los recomendó, el 34,52% por conocimientos previos sobre la zona, el 8,33% a través de *Facebook*, el 5,95% al haber decidido hacer una exploración momentánea del lugar,

y el 2,38% por la radio. Esto quiere decir que el voz a voz ha sido el medio de difusión más importante para el Restaurante (ver anexos figuras – figura 10).

En lo que respecta a la frecuencia con la que los encuestados visitan Neblinas anualmente, se obtuvieron resultados positivos. El 48,81% manifestó visitarlo más de 3 veces, el 21,42% entre 2 y 3 veces y el 15,48% una vez (ver anexos figuras – figura 11). Es importante tener en cuenta en este aspecto que, el 14,29% de la muestra era la primera vez que visitaba el sitio (ver anexos figuras – figura 11).

Perfil del consumidor potencial

En lo referente a la identificación de los gustos y preferencias de los clientes sobre la nueva unidad de negocios de alojamiento *glamping*, se realizaron preguntas cerradas de tipo selección múltiple, empleando el método deductivo (partiendo de preguntas generales y finalizando en preguntas particulares).

En primer lugar, se les preguntó a los grupos con qué términos asociaban el concepto ecoturismo: medio ambiente (17,86%), contacto directo con flora y fauna (10,71%), relajación y descanso (9,52%), aventura (7,14%) y lujo (3,57%) (ver figura 5). Es preciso resaltar que la mayoría (51,19%) mencionaron todas las opciones, respuesta positiva para lograr una sinergia entre lo que el cliente quiere y el concepto de *Faoa Glamping* (ver figura 5).

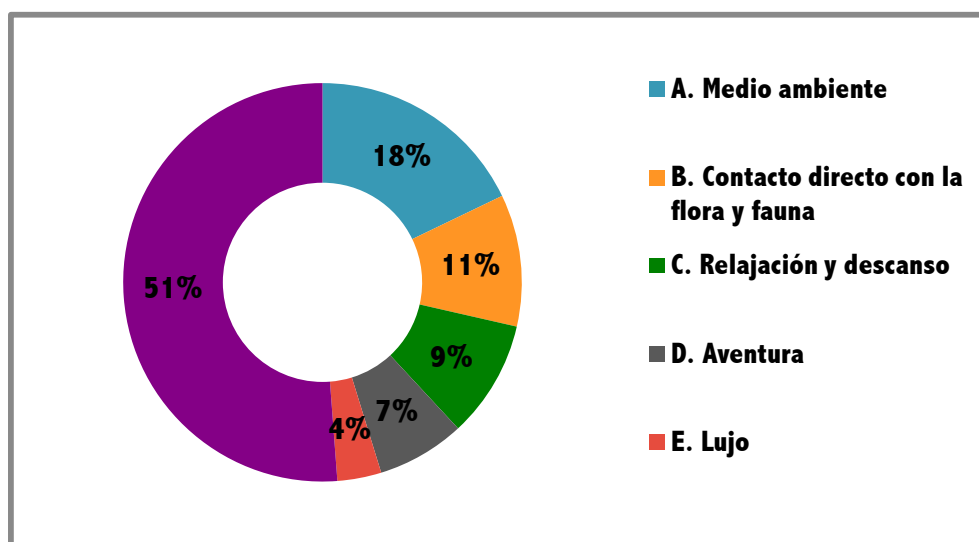


Figura 5. ¿Con qué asocia la palabra ecoturismo? Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, se les mostraron a los clientes los conceptos bajo los cuales estará regida la nueva unidad de negocios, en busca de saber el índice de reconocimiento de los mismos: sostenibilidad, bosque andino de niebla, *glamping*, huella de carbono y capacidad de carga. En la muestra, se obtuvo que el 100% no conocía todos los conceptos, la mitad de las personas lograron definirlos y una menor parte no distinguía ninguno de los términos (ver anexos figuras – figura 12). Esto se puede deber a que los conceptos abordados son en su mayoría recientes y a que su difusión no ha sido masiva.

La segunda parte de la encuesta, se enfocó en el alojamiento. Aquí se les preguntó a los clientes si estarían dispuestos a hospedarse en el Kilómetro 18, a lo cual el 100% contestó positivamente (ver anexos figuras – figura 13). Aspecto determinante a la hora de tomar la decisión de construir, definitivamente, el hotel en la zona.

Además, se encontró que la principal razón para hospedarse en la Vereda es el clima (44,43%) y como razones secundarias, las zonas verdes (16,67%) y el descanso (14,29%) (ver figura 6). Cabe resaltar que un 15,48% de los encuestados sugirieron otras razones como: salir de la rutina, compartir en familia, la cercanía con la ciudad y hacer turismo (ver figura 6).

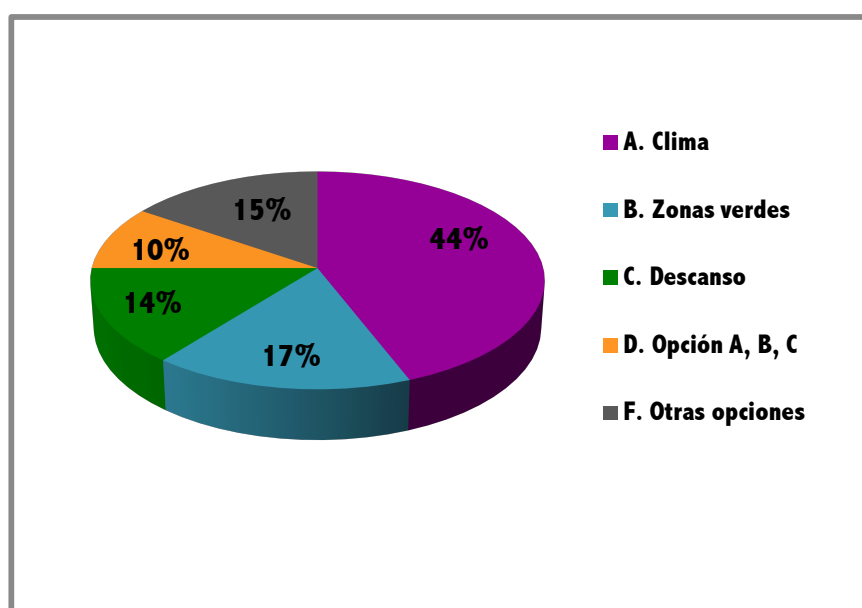


Figura 6. Principal razón para hospedarse en el Kilómetro 18. Fuente: elaboración propia.

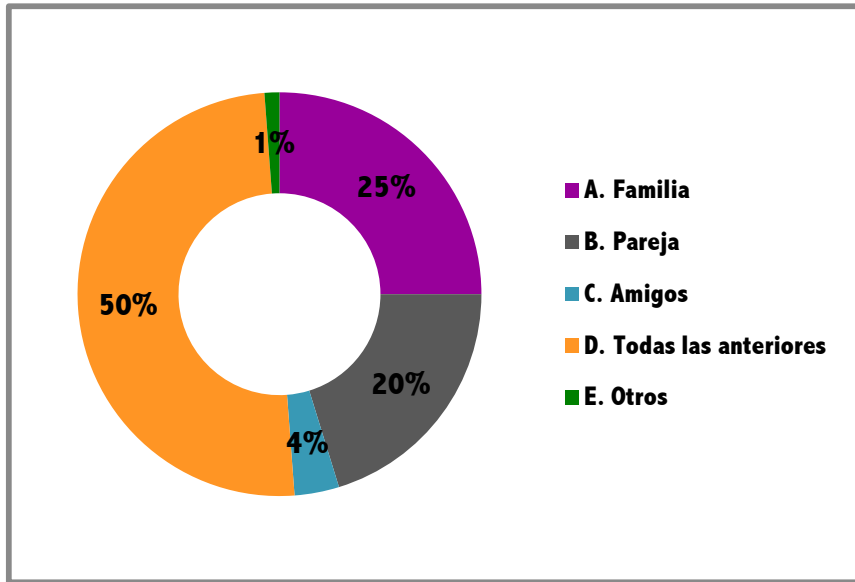


Figura 7. Personas con las que los clientes se hospedarían. Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, cuando se les preguntó a los clientes con quien(es) se hospedarían, se comprobó una vez más que el segmento principal que atraería el *glamping* es el familiar (25,3%), como segunda opción las parejas (20,5%) y, en última instancia, los grupos de amigos (3,6%) (ver figura 7). Importante destacar que, dependiendo de la ocasión, el 49,40% de los clientes se hospedarían con cualquiera de los mencionados. Así mismo que, solo el 1,20% se percató de la importancia de incluir grupos empresariales dentro de las opciones.

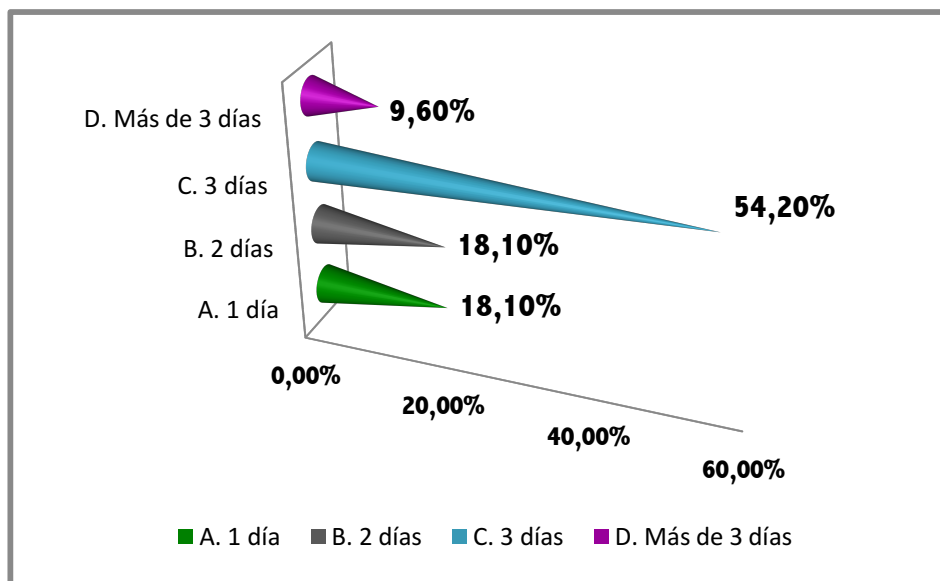


Figura 8. # de días a hospedarse. Fuente: elaboración propia.

También, se les preguntó a los grupos de clientes cuántos días estarían dispuestos a hospedarse. Pregunta a la cual respondieron: más de la mitad (54,2%) fin de semana (3 días), algunas personas entre 1 y 2 días (18,1%) y una minoría más de 3 días (9,6%) (ver figura 8). Con lo que se puede deducir que, los huéspedes de *Faoa Glamping* realizarán cortas estadías.

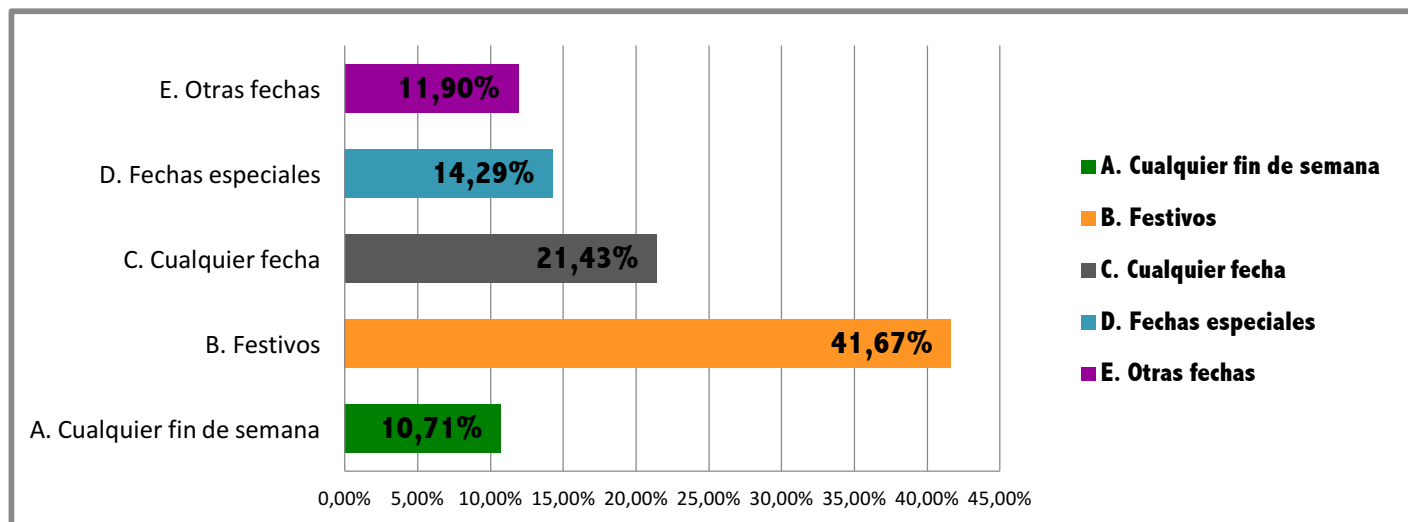


Figura 9. Fechas elegidas por los clientes para hospedarse. Fuente: elaboración propia.

Conjuntamente, se indagó a los encuestados las fechas en las que se alojarían, donde el: 41,67% indicó que, fines de semana festivos; 21,43% manifestó que, cualquier fecha del año; y 10,71% expresó que, cualquier fin de semana del año, sin importar que sea festivo (ver figura 9). Cabe recalcar que, de esta muestra, el 14,29% se hospedarían en fechas especiales como: aniversarios, cumpleaños, lunas de miel, amor y amistad, navidad, fin de año, y/o durante las festividades de la Vereda Kilómetro 18 (ver figura 9).

De la misma manera, el 11,9% de los encuestados respondieron otra fecha diferente a las opciones, las propuestas fueron: entre semana, Feria de Cali, vacaciones y temporadas bajas (ver figura 9). Es pertinente decir entonces que, a pesar de la notable división del público en las opciones, la principal fecha en la que la mayor parte se alojaría son fines de semana donde haya festivo. De acuerdo con esto y teniendo en cuenta el número de veces que los clientes visitan Neblinas al año, puede estimarse que estos frecuentarán el hotel en promedio dos veces.

Las dos siguientes preguntas, se respondieron por medio de fotografías impresas. Para el caso de la primera pregunta, estas ilustraban cada una de las estructuras *glamping* interna y externamente (ver figura 10); y en el caso de la segunda, estas mostraban las actividades complementarias a la actividad hotelera (ver figura 11). Esto, con el fin de que los encuestados pudieran ver una aproximación de lo que se les preguntaba.

A partir de la percepción que los clientes tuvieron de las fotografías, se pudo establecer que el tipo de alojamiento *glamping* más atractivo es la casa en el árbol (34,52%) y el *ecolodge* (32,14%) (ver figura 10). Los domos (15,48%) y los tipis (5,95%) fueron las estructuras de menor acogida (ver figura 10). Llama la atención que el 12,2% de grupos manifestaron interés por todas las estructuras *glamping* mostradas (ver figura 10).

Acorde con los datos obtenidos, se concluyó que las estructuras que más le agradan al público son aquellas cuyo diseño es más tradicionalista y están planteadas estructuralmente, a partir de materiales de construcción convencionales. Esto en vista que, durante la contestación de la encuesta los consumidores manifestaron en repetidas ocasiones que estos factores les generan mayor confiabilidad.

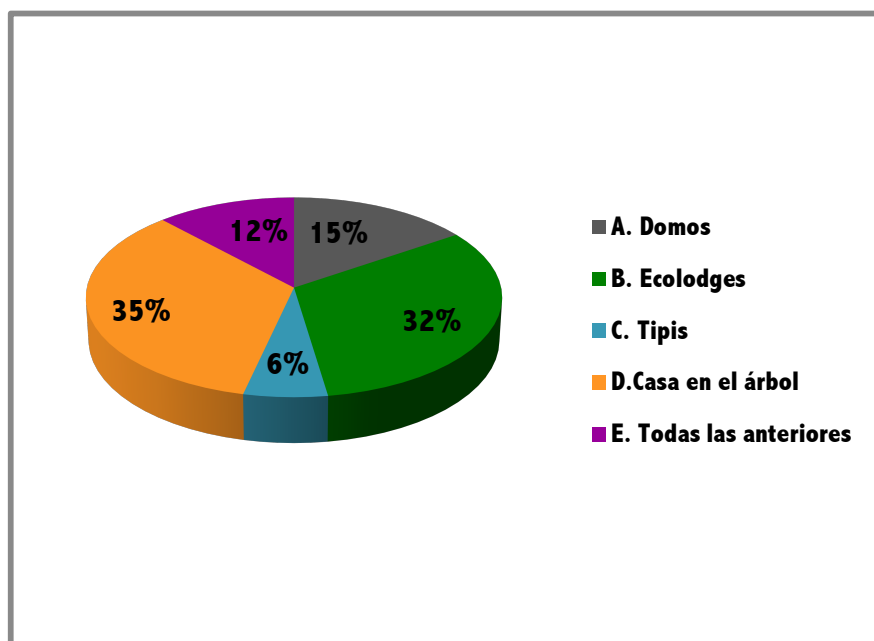


Figura 10. Tipo de *glamping* seleccionado por los clientes para hospedarse. Fuente: elaboración propia.

En lo correspondiente a las actividades complementarias y según lo percibido por los encuestados en las imágenes mostradas, las halladas más atractivas fueron el parque de aventuras (38,1%) y el *spa* (27,38%); mientras que las menos llamativas fueron agroecoturismo (5,95%) y avistamiento de aves (8,33%) (ver figura 11).

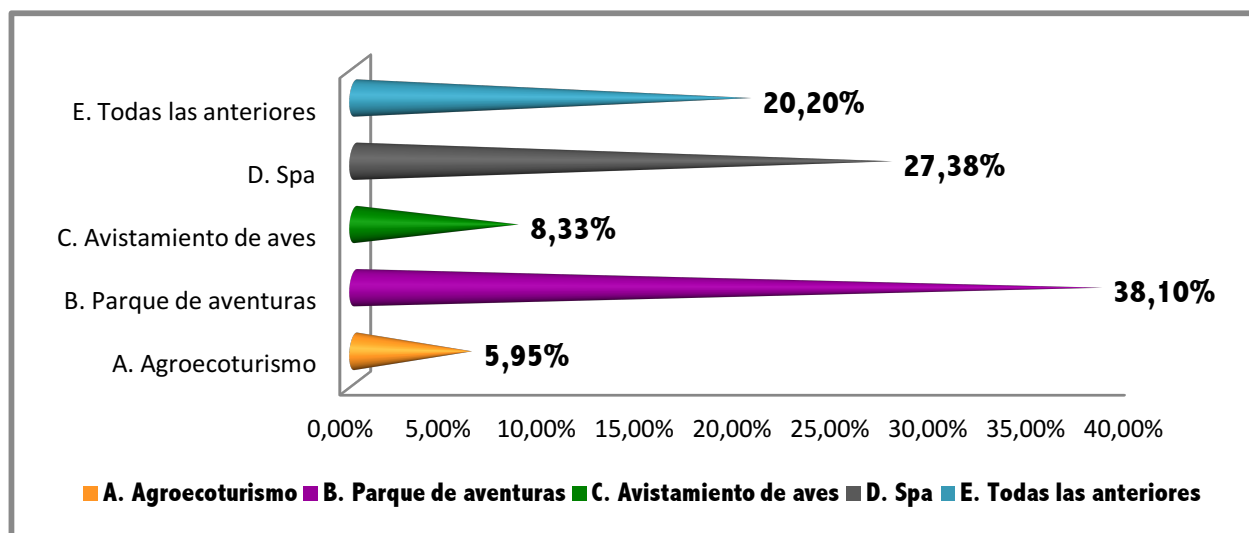


Figura 11. Actividades complementarias más llamativas para los clientes. Fuente: elaboración propia.

No obstante, el 20,2% de los grupos mencionó que todas las actividades propuestas eran interesantes (ver figura 11). Estos resultados como consecuencia que, la mayoría de grupos eran familias interesadas en actividades que generen la inclusión de todos sus miembros y, parejas en busca de actividades mucho más íntimas.

Finalmente, se les preguntó a los clientes el precio que estarían dispuestos a pagar por hospedarse en un *glamping* de estas condiciones por noche por persona. Obteniéndose que: el 51,80% pagaría entre \$100.000 COP y 200.000 COP, el 38,8% menos de \$100.000 COP, y un reducido número de \$200.000 COP a \$300.000 COP (4,8%) y más de \$300.000 COP (3,6%) (ver figura 12). Lo da una tarifa promedio de \$225.000 COP.

Los precios dados se justifican, como lo mencionaron los encuestados, en que la mayoría de colombianos son muy sensibles al precio. Más aún, cuando solo han visto los servicios a ofrecer a través de imágenes, sin conocer lo que estos vayan a ser en la realidad.

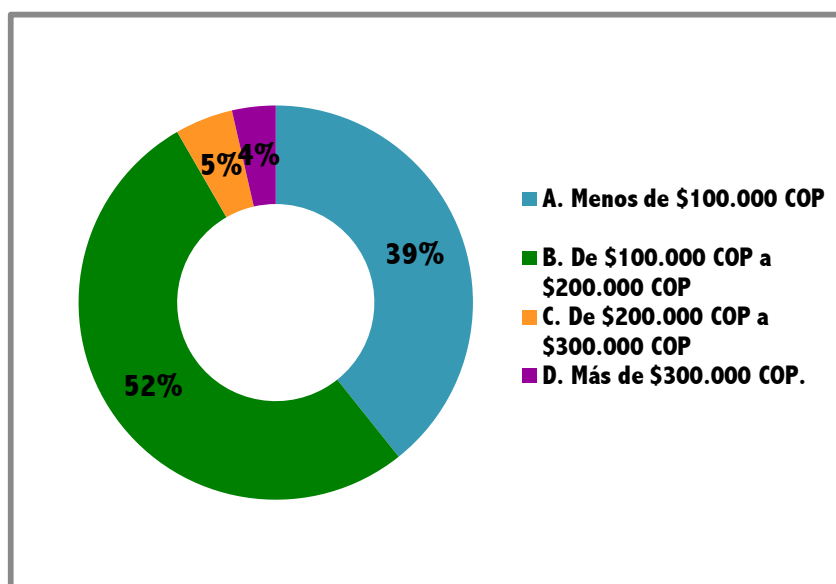


Figura 12. Cantidad de dinero que los clientes estarían dispuestos a pagar por noche y por persona. Fuente: elaboración propia.

Mercado objetivo

De acuerdo con los resultados obtenidos como producto del análisis cuantitativo de las encuestas, se definió el mercado objetivo con base en los criterios de segmentación propuestos por Keller & Kotler (2006): geográfica, demográfica, psicográfica y conductual (ver tabla 3).

Tabla 3

Criterios de segmentación Faoa Glamping

Tipo de segmentación	Descripción
Geográfica	a. <i>Región geográfica:</i> Cali, Valle del Cauca.
	b. <i>Tamaño de la ciudad:</i> 2,401 habitantes.
	c. <i>Densidad:</i> urbana, suburbana.
	d. <i>Clima:</i> bosque andino de niebla (16°C a 24°C).
Demográfica	a. <i>Edad:</i> de 0 a 80 años.
	b. <i>Núcleo familiar:</i> desde 2 hasta 10 integrantes (parejas, familias y grupos de amigos).
	c. <i>Ciclo de vida familiar:</i> bebés, niños, jóvenes, adultos y adultos mayores.
	d. <i>Ingresos mensuales:</i> desde 4 SMLMV.
	e. <i>Ocupación:</i> estudiantes, profesionales, empresarios, pensionados
	f. <i>Generación:</i> generación silenciosa, <i>baby boomers</i> , generación x, <i>millennials</i> y generación z.
	g. <i>Nacionalidad:</i> turistas nacionales y extranjeros.

h. Clase social: media-alta, entre los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6.

* En consecución con su política de inclusión, este hotel no tiene ninguna restricción de género, raza o religión.

Psicográfica

a. Estilo psicográfico: personas que estén en busca de lugar no muy lejano de la ciudad que le permita: estar en contacto con la naturaleza, cambiar de clima, salir de la rutina, compartir con sus seres queridos en un ambiente diferente, descansar y relajarse, y disfrutar de una buena oferta de alimentos y bebidas.

b. Personalidad: *Faoa Glamping* está enfocado hacia huéspedes innovadores (sofisticados, activos y refinados), pensadores (maduros, satisfechos y reflexivos motivados por sistemas de valores, conocimiento y responsabilidad), triunfadores (exitosos, orientados a la profesión y a la familia), y experimentadores (jóvenes, entusiastas e impulsivos que buscan variedad y emoción).

Conductual

a. Ocasiones: usuales y especiales.

b. Beneficios: calidad, servicios personalizados, comodidad, lujo y exclusividad.

c. Nivel de usuario: cliente actual y cliente potencial.

d. Frecuencia de uso: esporádico (1 a 3 veces al año). Huéspedes con poca disponibilidad de tiempo, pero con ciertos periodos libres o vacacionales al año para salir de casa como: fines de semana, festivos y/o fechas especiales.

e. Nivel de fidelidad: en un principio fuerte (clientes leales pocas marcas) y con el tiempo absoluta (clientes que elijan siempre a *Faoa Glamping* como primera opción).

f. Disposición: personas que les interese, deseen y pretendan comprar el servicio.

g. Actitud hacia el producto: entusiastas y positivos frente a la idea de negocios.

Fuente: elaboración propia, con base en la segmentación de mercados de consumo propuesta por Keller &

Kotler (2006).

4.2.3 Análisis de la competencia.

Keller & Kotler exponen en su libro *Dirección de Marketing* que para crear una marca fuerte es necesario conocer a la competencia y tener claro que esta con los años puede llegar a intensificarse (2006). Por lo cual, sugieren que toda empresa que quiera introducirse en un mercado desconocido debe realizar un análisis de su competencia, el cual le ayude a identificar factores básicos como: ¿qué tantos competidores existen y quiénes son?, ¿qué tipos de productos y/o servicios ofrecen?, ¿cuáles son sus principales atributos?, ¿a qué tipo de clientes están dirigidos?, y ¿qué rango de precios manejan?

Principales competidores

Alrededor de Colombia se ha venido intensificando el número de empresas que se dedican a prestar servicios de alojamiento bajo la modalidad *glamping*, entre las más reconocidas: Niddo Suesca, Monte Teepee Guasca y *Glamping Colombia* Guatavita, ubicadas en el Departamento de Cundinamarca.

Gracias a este fenómeno, hoy en día, se pueden encontrar en el país diferentes tipos estructuras como yurtas, tipis, *bungalows*, domos, *ecolodges* y *treehouses*. Sin embargo, este estudio solo tendrá en cuenta a las dos últimas, al ser estos los prototipos que los encuestados del Restaurante eligieron para hospedarse.

Con base en esto y teniendo en cuenta que en el Valle del Cauca no hay ningún alojamiento similar, se establecieron los competidores directos de *Faoa Glamping* bajo los siguientes criterios: contar con un enfoque dirigido hacia la sostenibilidad y la RSE, ofrecer el mismo servicio y, dirigirse al mismo segmento de clientes.

En vista de que estos criterios no son cumplidos por la mayoría de *ecolodges* y *treehouses* existentes en Colombia, mientras que alrededor del mundo hay muchos que los cumplen a cabalidad; se decidió que *Faoa Glamping* tendrá dos competidores nacionales y tres internacionales. Dichos competidores son presentados en la tabla 10 de los anexos tablas.

Mapas perceptuales de la competencia

El mapa perceptual de la competencia es una herramienta de análisis de *marketing* que permite saber en qué situación se encuentra una empresa respecto a la competencia en la mente del consumidor de forma gráfica y en función de varios criterios (Keller & Kotler, 2006). Este análisis sirve como guía para saber cuál es mi posición actual y adoptar estrategias encaminadas hacia el logro de mis objetivos organizacionales (Keller & Kotler, 2006).

En efecto para el análisis perceptual de la competencia de *Faoa Glamping*, se establecieron como parámetros el enfoque estratégico, respecto a la ventaja competitiva de la

tarifa promedio y el producto, relacionado con el nivel de percepción positiva o negativa que tienen los consumidores sobre sus atributos.

La figura 14 de los anexos figuras, muestra un plano cartesiano que distribuye en su eje vertical el enfoque estratégico, ubicando en la parte superior las tarifas promedio altas y en la inferior las bajas, y en su eje horizontal el producto, situando a la izquierda la percepción negativa de los atributos y a la derecha la percepción positiva de estos en los consumidores.

Con base en esto, se puede decir que los competidores directos del hotel a nivel nacional tienen tarifas bajas y sus atributos están calificados entre 8,0 y 8,5; mientras que los internacionales tienen tarifas medias-altas y sus atributos están calificados entre 9,0 y 10, el puntaje máximo en la escala (ver anexos figuras - figura 14). Por lo cual, *Faoa Glamping* tiene una posición media en el plano, pues va a tener tarifas medias-bajas y quiere que sus consumidores perciban sus atributos en un nivel máximo (entre 9,5 y 10).

Por su parte, la figura 15 de los anexos figuras evidencia un plano cartesiano que distribuye en su eje Y las estrategias de mercadeo, ubicando en la parte superior a las *OTAs* (*Online Travel Agencies*) y en la inferior a las agencias de viajes, y en su eje X las estrategias comerciales, situando a la izquierda las digitales y a la derecha la técnica publicitaria *BTL* (*Below the line*).

De acuerdo con esto, es preciso decir que los competidores directos de la unidad de negocios a nivel nacional le llegan al cliente por medio del mercadeo que hacen las agencias de viajes y le venden sus productos a través de canales digitales; mientras que los internacionales le llegan al cliente gracias al mercado de las *OTAs* y le venden sus productos mediante la técnica *BTL* (ver anexos figuras - figura 15). En consecuencia, con los resultados obtenidos de los competidores internacionales, *Faoa Glamping* le llegará a sus huéspedes por medio de *OTAs* y venderá sus servicios por canales digitales.

4.2.4 Cuantificación de la demanda.

En cualquier estudio de mercados, un dato fundamental consiste en estimar, predecir y cuantificar cuál será la demanda futura de los productos y/o servicios de la empresa. Se tuvieron en cuenta los siguientes reportes realizados por el DANE: el Reloj Poblacional (2017); las Proyecciones 2005-2020 Nacionales Desagregadas por Sexo, Áreas y Grupos Quinquenales de Edad (2011); y el Informe de Ingresos y Gastos de los Hogares en 2006-2007 (2009); con el fin de obtener las cifras de la población proyectada de Colombia y, cuántas de éstas viven en zonas urbanas y suburbanas, tienen entre 0 y 80 años y ganan más de 4 SMMLV.

De otro modo, para saber cuántas personas realizan actividades en zonas verdes, se consultó el Informe Final de Investigación Internacional de Mercados para la Región de América realizado por Fontur (2012). Este informe especifica el porcentaje de colombianos que realizan ecoturismo y turismo rural. También, con base en las encuestas realizadas a los clientes de Neblinas, se estableció la cantidad de veces que éste comprará al año y el monto de dinero que está dispuesto a pagar * noche * persona.

Del producto entre el total de personas que pertenecen al segmento, el número de veces que compran y cuánto pagan, se determinó la demanda. Con este dato y el de la cantidad de establecimientos que prestan servicios de alojamiento y hospedaje en 2017, se obtuvo la atomización del mercado (ver anexos tablas – tabla 11). En conclusión, al ser la demanda mayor al tamaño del mercado, hay una parte de la demanda potencial no atendida. Lo que significa que, el mercado al que *Faoa Glamping* entrará está lleno de oportunidades de crecimiento.

4.3 Posicionamiento

Keller & Kotler definen posicionamiento como “la acción de diseñar la oferta e imagen de una empresa de tal modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores” (2006). Estos autores afirman que un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de *marketing*, puesto que “transmite la esencia de la marca, aclara

qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en el que se obtienen” (Keller & Kotler, 2006).

Gracias al posicionamiento las empresas logran crear una propuesta de valor centrada en el cliente, una razón conveniente por la cual el mercado meta debería adquirir el producto (Keller & Kotler, 2006). En efecto, ninguna empresa podrá triunfar si sus productos y ofertas son similares, confundibles o iguales al resto de los productos u ofertas en el mercado.

4.3.1 Enfoque estratégico.

Teniendo en cuenta el análisis de los competidores directos de Neblinas, *Faoa Glamping* se enfocará en la estrategia de autenticidad. Dicha estrategia, será percibida en aspectos como: la infraestructura hotelera; los espacios diseñados para fomentar una interacción más directa entre los huéspedes y el área protegida; los servicios prestados; la calidez humana de los colaboradores; y la forma de transmitir al cliente interno y externo la filosofía sostenible y de RSE implantada en los procesos y prácticas del hotel.

4.3.2 Propuesta de valor y factor diferenciador.

La propuesta de valor de *Faoa Glamping*, estará enfocada en: ser la marca de servicios hoteleros **generadora de espacios innovadores y versátiles** a través de la tipología de alojamiento *glamping*. **Anfitriona de momentos felices en ambientes excepcionales cercanos a la ciudad** como los del Bosque Andino de Niebla del Kilómetro 18. Todo esto, en busca de ser **gestores del turismo sostenible** desde todas sus dimensiones, para **producir bienestar y beneficios para todos los stakeholders involucrados**.

Respecto al factor diferenciador, esta unidad de negocios estará focalizada hacia la **diferenciación en la calidad de sus servicios ofertados**. Este factor estará determinado, principalmente, por aspectos esenciales como los señalados en negrilla en el párrafo anterior.

4.3.3 Enunciado de posicionamiento.

Faoa Glamping busca mediante el enunciado de posicionamiento satisfacer las necesidades de su huésped objetivo, exaltar los atributos del servicio a prestar y asegurar la forma en la que estos van a superar las expectativas de los clientes atendidos. En relación a lo anterior, se construye el siguiente enunciado:

“*Faoa Glamping* es una empresa que presta servicios de alojamiento sostenibles y exclusivos en estructuras tipo *ecolodges* y *treehouses* para los amantes de la naturaleza y los espacios únicos.

Buscamos generar ambientes que creen en nuestros huéspedes el deseo de querer estar siempre allí, pues no son solo los lujos y la personalización del servicio los que hacen la experiencia inigualable sino esencialmente, el tipo de paisaje que permite crear una conexión con el entorno para reencontrarse con estados de bienestar, tranquilidad, y equilibrio mental y emocional”.

4.4 Precio

En concordancia con Keller & Kotler, “el precio es el único elemento de la mezcla de *marketing* que genera ingresos, todos los demás generan costos” (2006). Por lo que, el precio es entonces, el elemento del programa de *marketing* más fácil de ajustar, puesto que modificar las características del producto o servicio, los canales de distribución e incluso la promoción lleva más tiempo (Keller & Kotler, 2006).

Así mismo, el precio es el elemento que comunica al mercado el posicionamiento de valor que busca la empresa para sus productos, servicios y/o marcas (Keller & Kotler, 2006). En consecuencia, un producto bien diseñado y comercializado justifica un precio más alto en la mente de sus consumidores y reporta más utilidades (Keller & Kotler, 2006).

4.4.1 Precio óptimo.

En lo referente al precio óptimo de los servicios ofrecidos por *Faoa Glamping*, se realizó una matriz enfocada en los atributos preguntados en la encuesta, así como en aquellos de la competencia. De esta comparación, surgieron los siguientes: ubicación, servicio, relación precio-calidad, oferta de actividades y exclusividad. A estos, se les otorgó relevancia

porcentual de acuerdo con la importancia que estos tienen para los huéspedes: 30%, 25%, 20%, 15% y 10%, respectivamente (ver anexos tablas - tabla 12 y 13).

Cabe aclarar que, en este caso, solo se tomaron en cuenta dos de los cinco competidores directos de *Faoa Glamping*, ya que las tarifas promedio de los competidores internacionales sobrepasan desmedidamente las de los nacionales y, por tanto, no están acordes con los precios que la mayor parte de público colombiano estaría dispuesto a pagar por hospedarse.

Por lo cual, con base en la calificación de los atributos y la tarifa promedio por persona por noche de el Cantil *Ecolodge* Nuquí y el Almejal *Reserve & Lodge* (ver anexos tablas - tabla 12), comparados con la calificación de los atributos de *Faoa Glamping* (ver anexos tablas - tabla 13); se estableció el precio justo de mercado del servicio de alojamiento que prestará la empresa en estudio, el cual será en promedio \$234.799 COP (ver anexos tablas - tabla 13).

4.4.2 Política de descuentos.

En *Faoa Glamping* los descuentos no aplican para las estructuras de alojamiento y para los servicios prestados a los no huéspedes. Lo que se justifica en que, al estar el hotel dentro de un área protegida tiene restricciones de capacidad de carga que le permiten contar solo cuenta con 20 estructuras de alojamiento para no más de 106 personas, y tener pocos espacios disponibles para los no huéspedes.

Otra razón a estos no descuentos, es que *Faoa Glamping* al prestar un servicio de lujo tanto a huéspedes como a no huéspedes, no puede dejar de lado la rentabilidad del negocio. Es por esto que, quiere incursionar en el mercado de alojamiento con precios ya establecidos, asequibles y acordes al segmento.

Los descuentos aplican única y exclusivamente para los huéspedes que hagan uso del restaurante para almorzar (30%) y/o cenar (15%); y/o del bar (20% por cada cóctel que consuman). Adicionalmente, su tarifa incluye el desayuno, la entrada libre al *night club* y a las actividades complementarias, 1 cóctel de bienvenida y parqueadero 24 horas.

Todo lo anterior, con el fin de evaluar el desempeño del negocio en su etapa de introducción en el mercado vallecaucano, al ser *glamping* una nueva tendencia de alojamiento para el departamento. Razón por la que se esperaría tenga un porcentaje alto de ocupación durante la mayor parte del año, incluso en las temporadas que el sector hotelero considera bajas.

4.4.3 Lineamientos y estrategias de precio.

Las estrategias de precio son un conjunto de principios, rutas, directrices y límites fundamentales para la fijación de precios inicial y a lo largo del ciclo de vida de un producto y/o servicio (Keller & Kotler, 2006). Con las cuales, se pretende lograr los objetivos de mercadeo establecidos respecto al precio, al mismo tiempo que se mantiene como parte de la estrategia de posicionamiento organizacional (Keller & Kotler, 2006).

Faoa Glamping estableció una estrategia de precio de penetración y alineación, con la cual espera atraer al cliente ofreciéndole un servicio de alojamiento innovador y vanguardista, y estimularlo, de esta manera, a elegir la marca. Así mismo, busca entrar al mercado con precios similares a los de sus competidores, mostrando una alta diferenciación en aspectos como la calidad, la personalización del servicio y el número de actividades complementarias ofertadas.

Esta estrategia, se va a regir bajo 3 lineamientos tarifarios: tarifa *rack* (precio estándar definido por el hotel para cada estructura), tarifa *BAR* dinámica (*Best Available Rate*) (se abre o se cierra según la ocupación del hotel), y tarifa *corporate* (ofrecida al sector empresarial).

Con base en lo mencionado en el párrafo anterior, se establecieron las tarifas para alojarse en *Faoa Glamping* *persona* noche y no por estructura (ver anexos tablas - tabla 14). Esto, teniendo en cuenta las múltiples comodidades a las que cada uno de los huéspedes tendrá acceso, así como la personalización y exclusividad de los servicios; sin dejar de lado, la huella de carbono que deja cada uno de ellos, lo cual no solo representa impactos en el ecosistema, sino que implica altos gastos destinados al cuidado y preservación del área protegida.

A razón de esto, en la tarificación del hotel se tuvo en cuenta el precio justo de mercado para determinar la tarifa *rack*, la cual permitió hallar diferentes tarifas BAR dinámicas (A, B, C, D), teniendo en cuenta rangos porcentuales mínimos, intermedios y máximos de ocupación para hotel (ver anexos tablas - tabla 14).

Además, se tuvo en cuenta los elementos incluidos en las tarifas por persona. En la tarifa *rack* y en las BAR A, B, C y D, cada huésped podrá disfrutar durante su estadía de un alojamiento equipado con una zona de *jacuzzi* y otra para hacer avistamiento de aves; desayuno americano; entrada libre al *night club* y a todas actividades complementarias ofrecidas; un cóctel de bienvenida; WiFi; y parqueadero 24 horas (ver anexos tablas - tabla 14). La tarifa *corporate* incluye todos los elementos mencionados, la diferencia está en que esta le brinda al empresario un salón de reuniones a su disposición 24 horas (ver anexos tablas - tabla 14).

Es importante resaltar que, ninguno de huéspedes del hotel deberá pagar un precio adicional por realizar las actividades complementarias que este ofrece. Los no huéspedes tendrán las siguientes tarifas por un periodo de tiempo determinado: *spa* (\$80.000 COP * 1 hora), parque de aventuras (\$35.000 COP * 1 hora y media), agroecoturismo (\$150.000 COP * 3 horas) y avistamiento de aves especializado (\$50.000 COP * 1 hora y 20 minutos) (ver anexos tablas - tabla 15).

Otro aspecto a tener en cuenta, es el de las tarifas fijadas del restaurante, *room service*, bar, *night club* y parqueadero de *Faoo Glamping* para los huéspedes y no huéspedes (ver anexos tablas - tabla 15). Sin dejar de lado que, los huéspedes tienen algunos descuentos en el restaurante y el bar y, que tienen incluida en la tarifa varios servicios del hotel; por lo que se les asignó un no aplica (N.A.) en la tabla 15 de los anexos tablas.

4.5 Distribución

La distribución es una de las cuatro variables del *marketing mix*, cuyo fin es poner un producto o servicio a disposición del cliente en el momento y lugar que lo necesite (Best, 2007).

Según Roger Best, no alcanza con tener un hotel bueno con servicios excepcionales y precios correctos, si el turista no lo conoce o tiene dificultades para acceder a la información (2007).

De acuerdo con esto, el grado de cobertura que *Faoa Glamping* pretende alcanzar en el mercado, se identifica con el tipo de distribución exclusiva. La cual, se centra en seleccionar un único distribuidor para determinado canal y segmento específico, ya que al ser este un hotel de lujo quiere dar una imagen de exclusividad y prestigio a sus huéspedes.

Ahora bien, respecto a los tipos de canales de acuerdo a la participación de intermediarios en el proceso de venta, *Faoa Glamping* contará con un canal directo y dos indirectos. El primero, se refiere a la venta directa del hotel por medio de su sitio *web* y por la cual, la relación entre el cliente y el establecimiento hotelero no existe, pues este último cumple la función de distribución. El segundo, hace alusión a un canal de distribución a una etapa, en el cual un *tour* operador o una *OTA* cumplen el rol de intermediación entre el turista y el hotel.

Con lo anterior, lo que esta unidad de negocios busca es tener pocos canales que le permitan asegurar mayor cobertura del mercado. En consecuencia, el hotel va en busca de la diversificación, al no renunciar a la intermediación que prestan los canales indirectos, y tomar la determinación de potencializar la venta directa por medio de una página *web* robusta. Esta última, le ayudará a *Faoa Glamping* a aumentar su rentabilidad, reducir sus costos de distribución y disminuir su dependencia con terceros.

En este orden de ideas, la página *web* del hotel contará con una plataforma transaccional que tenga un sistema de pagos electrónicos que le permita recibir en línea los pagos realizados por los huéspedes con: tarjetas de crédito nacionales e internacionales; tarjetas débito a cuenta corriente y de ahorros, usando el sistema Pagos Seguros en Línea (PSE) de ACH Colombia; y efectivo, utilizando formatos referenciados con códigos de barras que permitan realizar desde una consignación bancaria hasta pagos en efectivo o baloto.

Esta plataforma buscando minimizar la inversión en el desarrollo de infraestructura tecnológica y administrativa, en procedimientos y certificados de seguridad informática, y en mantenimiento y actualizaciones al sistema; para encaminarse a ser los pioneros en el sector en adquirir una plataforma robusta que no solo les brinde a los huéspedes mejor soporte, sino que le ofrezca al hotel mayores estándares de calidad, seguridad y usabilidad.

4.6 Plan de mercadeo

Según Best, “los distintos negocios de una empresa contribuyen a los resultados empresariales a corto y largo plazo, en su función de posición actual y futura” (2007, p. 237). Sin embargo, dado que los recursos son siempre limitados, se necesita un plan estratégico y táctico de mercadeo que indique las posiciones deseadas en el futuro, el crecimiento de las ventas y los beneficios esperados; para que así, la empresa pueda establecer la dirección a seguir y fijar las directrices para la destinación futura de sus recursos (Best, 2007).

4.6.1 Plan estratégico y táctico de mercadeo.

De esta manera, se elaboró la tabla 16 para mostrar de forma concisa los objetivos, las estratégicas, el plan táctico y los resultados del plan de mercadeo establecidos por *Faoa Glamping* (ver anexos tablas). En primer lugar, los objetivos se enfocaron, básicamente, en cuatro aspectos: venta, posicionamiento, rentabilidad y cuota de mercado. Por su parte, las estrategias se encaminaron hacia el cómo llegar a cumplir los objetivos.

El plan táctico se definió, tomando como punto de partida que la tipología *glamping* en la que se encuentra el servicio de alojamiento presenta la combinación entre un mercado atractivo y altas ventajas competitivas (ver anexos tablas - tabla 16). Por lo que se consideró que, *Faoa glamping* debe tener un plan estratégico ofensivo al encontrarse en un mercado emergente en Colombia que jalona a los demás establecimientos hoteleros tradicionales por su rápido crecimiento y acogida (ver anexos tablas - tabla 16).

Finalmente, considerando la estrategia ofensiva de mercadeo, se redactaron los resultados esperados (ver anexos tablas - tabla 16). Estos encaminados a: invertir para crecer (aumentar la cuota de mercado, incrementar los ingresos obtenidos por huésped, entrar en nuevos segmentos de clientes y expandir la demanda global); mejorar la posición competitiva del hotel (conseguir lealtad en el huésped y aumentar su nivel de recompra, mejorar la ventaja en diferenciación, disminuir costos y desarrollar ventajas en *marketing*); y entrar a nuevos mercados (relacionados, no relacionados, emergentes y nuevos).

4.6.2 Plan de comunicaciones.

Como lo afirma Roger Best, para que las estrategias de *marketing* no sean un fracaso deben estar acompañadas de un programa efectivo de comunicaciones, con el cual consiga llegar al público objetivo, proporcionando un nivel suficiente de frecuencia en el mensaje, para conseguir mantener los niveles deseados de notoriedad, comprensión e interés (2007).

Siendo así, se determinó que el objetivo principal de *Faoa Glamping* (ver anexos tablas – tabla 17) es conseguir un nivel de notoriedad determinado en relación con la marca y sus servicios, sin dejar de tener en cuenta aspectos claves como reforzar el mensaje de la unidad de negocios (ver enunciado de posicionamiento en el apartado 4.3.3.) y estimular la acción de compra en el segmento objetivo del hotel (ver mercado objetivo en el apartado 4.2.2).

Para lograr este objetivo, es necesario cumplir las siguientes estrategias: *pulsing* para conseguir una mejora de la eficiencia en costos, alternando los periodos de exposición y no exposición de la comunicación (ver anexos tablas – tabla 17). La estrategia de concentración de la comunicación, por medio de la cual, el hotel podrá aumentar la notoriedad de sus servicios y el interés de los huéspedes hacia estos (ver anexos tablas – tabla 17).

Por su parte, la estrategia *pull* está dirigida hacia el huésped final, con el objetivo de desarrollar un nivel de interés hacia los servicios prestados que lo impulsen a buscarlos y demandarlos a los intermediarios; mientras que la estrategia *push* está destinada a los

intermediarios para que le colaboren al hotel mejorando la disponibilidad de sus servicios en portales físicos y/o digitales (ver anexos tablas – tabla 17).

En lo referente a los tipos de canales de comunicación de *Faoa Glamping*, la estrategia *pulsing* se comunicará a través de los anuncios pautados con *Google Adwords*; la estrategia de concentración de la comunicación por medio del sitio *web* del hotel y de sus redes sociales (*Facebook, Instagram y YouTube*); y las estrategias *pull* y *push* mediante *OTAs* y *tour* operadores (ver anexos tablas – tabla 17).

4.7 Plan comercial

El plan de acción comercial, también llamado plan de ventas, es la ruta de trabajo para el cumplimiento del plan de mercadeo desarrollado previamente (Best, 2007). En este plan se definen las acciones concretas que se llevarán a cabo para lograr vender satisfactoriamente los servicios del hotel (Best, 2007). En este caso, se elaboró la tabla 18 presentada en los anexos tablas, con el fin de resaltar los objetivos, estrategias y acciones comerciales para mantener en equilibrio positivo los ingresos producto de la actividad hotelera de *Faoa Glamping*.

5. Portafolio servicios y actividades complementarias

5.1 Tamaño del proyecto

A pesar de que el resultado del estudio de mercados fue muy positivo, pues el 100% de los clientes encuestados estarían dispuestos a hospedarse en la zona, al ser clara la alta necesidad de un lugar para pernoctar que les permita diversificar la experiencia del Bosque de Niebla de la Vereda Kilómetro 18 y, considerando que el terreno dispuesto para este fin, tiene 10.000 metros cuadrados (m²) disponibles; se concluye que lo que, en últimas, determinará el tamaño del proyecto no son los dos aspectos anteriores sino el factor capacidad de carga.

Dicho factor, limita y/o condiciona la capacidad del proyecto, ya que según el *Decreto 2372 de 2010*⁴ al estar este ubicado en un área protegida, debe contemplar lineamientos de infraestructura y equipamiento antes, durante y después de la construcción. Uno de los lineamientos es la topografía, la cual permite el reconocimiento y análisis del contexto dentro del cual se enmarca el sitio y no solo las características de este en sí. También, debe realizarse el estudio de uso de suelos, con el fin prever riesgos de derrumbe e inestabilidad de las construcciones en el terreno.

Así mismo, deben realizarse diseños que respeten los patrones de movimiento y los hábitats de fauna silvestre, y que establezcan un contacto directo entre la naturaleza y el visitante. Igualmente, la construcción de estructuras pequeñas, livianas y espaciadas que permitan el crecimiento natural de la vegetación y el movimiento de la fauna, evitando al máximo que las estructuras y facilidades fragmenten los ecosistemas existentes.

Otro lineamiento, es la utilización de materiales que integren e interrelacionen al paisaje del sitio y a su entorno como un todo, incorporándose a este de la manera más natural posible.

⁴ Decreto 2372 de 2010. Por el cual se reglamenta el Decreto Ley 2811 de 1974, la Ley 99 de 1993, la Ley 165 de 1994 y el Decreto Ley 216 de 2003, en relación con el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, las categorías de manejo que lo conforman y se dictan otras disposiciones. 1 de julio de 2010.

Además, evitar decorados que empleen colores y texturas que choquen o compitan con el paisaje. De la misma manera, construir vías de acceso como caminos y senderos pedestres que impidan pisar el suelo virgen. Finalmente, minimizar y/o mitigar los impactos del turismo masivo frente al patrimonio natural.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se decidió que el número de estructuras ideales a construir son 20, 50% *ecolodges* y 50% *treehouses* y, que, por tanto, el hotel no diseñará estructuras con disponibilidad para más de 10 personas (PAXS). Ahora bien, dado que el huésped objetivo de *Faoa Glamping* son las familias, la mayor parte de estructuras estarán dispuestas para cubrir la demanda de este público y en menor medida la de los segmentos de parejas y grupos grandes. Cabe aclarar que la ocupación máxima de personas que alcanzará el hotel será de 106 PAXS.

De esta manera, los 10 *ecolodges* se distribuirán de la siguiente manera (ver anexos tablas - tabla 19): cuatro estructuras para familias, dos para 3 a 4 PAXS y dos para 5 a 6 PAXS; tres estructuras para parejas (2 PAXS); y tres estructuras para grupos grandes, dos para 6 a 8 PAXS y una para 10 PAXS. Por su parte, las *treehouses* se dividirán así: cinco estructuras para familias, tres para 3 a 4 PAXS y dos para 5 a 6 PAXS; dos estructuras para parejas (2 PAXS); y tres estructuras para grupos grandes, dos para 6 a 8 PAXS y una para 10 PAXS.

5.2 Ingeniería del proyecto

5.2.1 Diagrama de distribución en planta.

Uno de los objetivos esenciales de *Faoa Glamping* es diseño de espacios únicos y excepcionales, por lo cual es indispensable la diagramación estratégica de la distribución en planta del negocio, cuyos puntos focales sean: optimizar el espacio disponible; diseñar estructuras que aseguren al huésped comodidad, lujo y tranquilidad; encontrar una distribución de las áreas de trabajo y del equipo que sea más económica para el proyecto; propender por la eficiencia, seguridad y comodidad del ambiente de trabajo; facilitar los procesos minimizando

movimientos; lograr una supervisión más efectiva y eficiente; e incrementar la participación de los colaboradores.

De acuerdo con lo mencionado y en busca tangibilizar más la idea de negocios, se tomó la determinación de diseñar 5 planos de distribución en planta. El primero exhibe el plano general del proyecto *Faoa Glamping*, teniendo en cuenta las dimensiones del lote adquirido en la Vereda Kilómetro 18 (ver anexos figuras - figura 16).

El segundo plano muestra, detalladamente, el edificio de zonas comunes de *Faoa Glamping*, el cual se encuentra dividido en dos plantas. La planta uno está compuesta por: el *lobby* de acceso, la recepción, el *spa*, una zona de oficinas y el restaurante (ver anexos figuras - figura 17). Por su parte, la planta dos está conformada por: un bar, *el night club* y, unas zonas invisibles al cliente como la cocina y la lavandería del hotel (ver anexos figuras - figura 17).

Los planos tres (ver anexos figuras - figura 18), cuatro (ver anexos figuras - figura 19) y cinco (ver anexos figuras - figura 20) mencionados, exponen la distribución interna y externa de las estructuras *ecolodge* y *treehouse*, acorde a los segmentos de mercado a los que *Faoa Glamping* estará dirigido: parejas, familias y grupos de amigos.

5.2.2 Ficha técnica de la prestación del servicio de alojamiento.

En el anexo de figuras – figura 21, se evidencia la ficha técnica diseñada para la prestación del servicio de alojamiento en *Faoa Glamping*. El documento describe las características técnicas del servicio a prestar: las particularidades de la estadía, el equipo humano requerido y sus competencias, el sitio de prestación del servicio, los insumos a emplear, la maquinaria y equipos, así como los tiempos demandados. Todo lo anterior en busca que, la ficha técnica sirva como insumo para medir los costos, la rentabilidad, la factibilidad y la sostenibilidad de cualquier servicio ofertado por la marca.

5.2.3 Portafolio de servicios y actividades complementarias

Dado que los servicios y las actividades complementarias de *Faoa Glamping* son factores diferenciadores en la propuesta del proyecto, se elaboró el siguiente portafolio:

Tabla 4

Portafolio de servicios y actividades complementarias *Faoa Glamping*

Portafolio servicios <i>Faoa Glamping</i>				
Tipo de servicios	Tipo de consumidor	Incluye	Horario	Precio
Alojamiento (20 habitaciones)	Huéspedes	La estadia por persona incluye: jacuzzi privado y zona para avistar aves, desayuno, entrada libre al <i>night club</i> , 1 cóctel, WiFi, parqueadero y 1 pase libre para realizar las actividades complementarias durante su estadia	24 horas	Depende del tipo de acomodación y de la ocupación del hotel. Ver anexos tablas - tabla 14
Room service	Huéspedes	Servicio a la habitación	6 am - 12 am	\$21.000
Alimentos y Bebidas (40 sillas)	Huéspedes	Desayuno buffet	6 am - 11 am	El desayuno está incluido en la tarifa de alojamiento
		Almuerzo buffet	12 pm - 3 pm	30% de descuento - \$ 24.500
		Cena buffet	7 pm - 11 pm	15% de descuento - \$ 42.500
	No Huéspedes	Desayuno buffet	6 am - 11 am	\$25.000
		Almuerzo buffet	12 pm - 3 pm	\$35.000
Bar (20 sillas)	Huéspedes	<i>Cocktails</i> de autor	5 pm - 3 am	20% de descuento * coctel - \$12.000
	No Huéspedes			\$15.000
Night Club (capacidad 100 pax)	Huéspedes	<i>Night club</i> exclusivo con música <i>crossover</i>	8 pm - 3 am	La entrada al <i>night club</i> está incluida en la tarifa de alojamiento
	No Huéspedes			\$30.000
Parqueadero (30 estacionamientos)	Huéspedes	Parqueadero con capacidad reducida de estacionamientos y con vigilancia 24/7	24 horas	El parqueadero está incluido en la tarifa de alojamiento
	No Huéspedes			\$ 2500 * hora * carro
Portafolio actividades complementarias <i>Faoa Glamping</i>				
Tipo de actividades	Tipo de consumidor	Incluye	Horario	Precio
Spa	Huéspedes	Masaje común y acceso al sauna, a las cámaras de masaje hidráulicas y a las de frecuencia	8 am - 8 pm	Está incluido en la tarifa de alojamiento
	No Huéspedes			\$80.000 * 1 hora
Parque de aventuras	Huéspedes	Acceso a puentes tibetanos, tirolinas, plataformas aventureras y muro de escalar	9 am - 7 pm	Está incluido en la tarifa de alojamiento
	No Huéspedes			\$35.000 * 1 hora y 30 minutos
Agroecoturismo	Huéspedes	Préstamo de cámara fotográfica y de video, botas pantaneras y binoculares	7 am - 5 pm	Está incluido en la tarifa de alojamiento
	No Huéspedes			\$150.000 * 3 horas
Avistamiento de aves	Huéspedes	Préstamo de telescopios terrestres	7 am - 4 pm	Está incluido en la tarifa de alojamiento
	No Huéspedes			\$50.000 * 1 hora y 20 minutos

Fuente: elaboración propia, con base en la explicación de portafolios dada por Cecilia Romero (2018).

Todos los servicios y actividades presentadas, están enfocadas hacia el desarrollo sostenible. Por esto, se realizan en zonas verdes protegidas; manejan buenas prácticas con el agua, la energía, las basuras y, los residuos sólidos y líquidos; buscan generar empleo a la comunidad del Kilómetro 18; y utilizan materias primas orgánicas de proveedores locales.

6. Plan financiero

6.1 Costos de inversión y de operación

Teniendo en cuenta la importancia de cuantificar los costos en los que va a incurrir un negocio durante la apertura y manejo continuo de sus operaciones, se hallaron los costos de inversión y operación. La primera tabla expone los costos de inversión producto de la compra y adecuación del terreno, así como de la inversión en maquinaria-equipos y muebles-enseres (ver anexos tablas - tabla 20). Aspectos que facilitarán la venta y la prestación de un servicio de alta calidad, pues los hoteles con buenas adecuaciones, instalaciones y a la vanguardia de la tecnología aseguran gran parte de la fidelización del cliente.

La segunda tabla, presenta los costos de operación correspondientes a la contratación de mano de obra directa e indirecta, materias primas, servicios públicos, mantenimiento del terreno y de los equipos adquiridos, así como las respectivas depreciaciones de la maquinaria-equipos y muebles-enseres. Aspectos complementarios básicos a las inversiones realizadas, al ser estos los encargados de evaluar, mantener y supervisar el adecuado funcionamiento de los bienes, insumos e infraestructura general del hotel (ver anexos tablas - tabla 21).

6.2 Estados financieros

El estado de resultados de *FG* se elaboró con base en los ingresos, costos, gastos, intereses del préstamo e impuestos proyectados a 5 años de operación, es decir, del 1 de enero de 2018 al 31 de diciembre de 2022 y, que el hotel estará abierto los 365 días del año (ver tabla 5). Es importante mencionar que, la proyección de las ventas por actividad operada (hospedaje, alimentos & bebidas, *room service*, bar, *night club*, parqueadero y actividades) se estableció teniendo en cuenta la atipicidad del negocio (ver anexo Excel – hoja estado de resultados).

Los ingresos por estructura se determinaron con base en la tarifa BAR dinámica establecida * persona * noche para cada tipo de estructura descrita en el plan de mercadeo) y de acuerdo con, el porcentaje de ocupación fijado para cada temporada (ver anexos tablas –

tabla 14). Además, teniendo en cuenta que el hotel cuenta cinco tipos de estructuras de tamaños diferentes (ver anexos tablas – tabla 19), se les asignó a aquellas con más capacidad mayor porcentaje de descuento.

Ahora bien, aclarando que no se tuvo acceso a información financiera del *set* competitivo y, por lo tanto, basándose en cifras presentadas por periódico regional el país y el DANE, en los cuales se estima que para finales del 2017 la ocupación hotelera en la Cali cerrará por encima del 70%, *Faoa Glamping* proyecta un porcentaje de ocupación del 50% para su primer año de operación (ver anexo Excel – hoja ingresos estructuras alojamiento).

De acuerdo con esta cifra y si se tiene en cuenta que *glamping* es una tendencia de alojamiento innovadora, con poca penetración en Colombia y nula en Cali, se estimó que el hotel incrementará la ocupación de las estructuras en promedio entre 2 y 8 puntos anualmente: 52% a 2019, 56% a 2020, 62% a 2021, alcanzado el 70% de ocupación a 2022 (ver anexo Excel – hoja ingresos estructuras alojamiento).

Por su parte, los ingresos de alimentos & bebidas se estimaron partiendo del hecho de que el restaurante de *Faoa Glamping* no solo quiere prestar su servicio a los huéspedes sino también a los no huéspedes. Por lo cual, cuenta con 40 sillas disponibles por hora (ver anexo Excel – hoja ingresos alimentos & bebidas).

El restaurante prestará un servicio tipo *buffet* durante 3 momentos: desayuno, almuerzo y cena, con el fin de que los consumidores paguen una tarifa fija. Como se mencionó en el apartado de política de descuentos, los huéspedes tienen incluida en la tarifa el desayuno y, se les otorga descuento del 30% (\$21.000 COP) en el almuerzo y del 15% (\$38.250 COP) en la cena (ver anexos tablas - tabla 15). Los no huéspedes pagan \$20.000 COP por el desayuno, \$30.000 COP por el almuerzo y \$45.000 COP por la cena (ver anexos tablas - tabla 15).

El servicio de alimentos & bebidas estará abierto al público en los siguientes horarios: 5 horas al desayuno (de 6:00 am a 11:00 am) con ocupación del 35%, 3 horas al almuerzo (de

12:00 pm a 3:00 pm) con ocupación del 33% y 4 horas a la cena (de 7:00 pm a 11:00 pm) con ocupación del 50% (ver anexo Excel – hoja ingresos alimentos & bebidas).

De acuerdo con lo anterior y tomando como base el histórico de ocupación de la unidad de negocios de Restaurante existente, se determinó que el nuevo restaurante tendrá, en promedio, una ocupación del 40% para el primer año y del 56% para el quinto año (ver anexo Excel – hoja ingresos alimentos & bebidas). Adicionalmente, el hotel prestará a los huéspedes el servicio de *room service*, el cual tendrá un costo de \$21.000 COP. Se espera que este servicio sea utilizado en un 20% para el primer año, y vaya aumentando, de manera que, en el quinto año tenga una acogida del 40% (ver anexo Excel – hoja ingresos *room service*).

Respecto a los ingresos del bar, estos se establecieron según las cifras publicadas por Acodres Valle del Cauca [Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica], donde se estipula que, al cierre de 2017, los bares en Cali tendrán una ocupación del 53%. Por lo que, se estipuló que la ocupación del bar *Faoa Glamping* iniciará en 45% y al año cinco, llegará al 60% (ver anexo Excel – hoja ingresos bar).

Este bar contará con 20 sillas y estará abierto 9 horas diarias, de 5:00 pm a 3:00 am (ver anexo Excel – hoja ingresos bar). Los huéspedes, además, del cóctel de bienvenida gratuito, tendrán un 20% en cada cóctel que consuman (\$12.000 COP); mientras que, los no huéspedes pagarán por coctel, aproximadamente, \$15.000 COP (ver anexos tablas - tabla 15).

En lo concerniente a los ingresos del *night club* y del parqueadero, estos se obtendrán solamente del consumo de los no huéspedes, ya que los huéspedes los tienen incluidos en la tarifa (ver anexos tablas - tabla 15). El *night club* tiene capacidad para 100 personas, estará abierto de 8:00 pm a 3:00 am y cobrará un *cover* de \$25.000 COP por persona (ver anexo Excel – hoja ingresos *night club*). El parqueadero cuenta con 30 estacionamientos, presta el servicio 24 horas y la tarifa * carro * hora es \$2.500 COP (ver anexo Excel – hoja ingresos parqueadero).

Según las tendencias anteriores, se espera que, del total de personas hospedadas, aproximadamente, el 50% decida ir al *night club* en el primer año y de las personas externas el 25% (ver anexo Excel – hoja ingresos *night club*). Cifras que se esperan aumenten para el año cinco a 70% y 35%, respectivamente (ver anexo Excel – hoja ingresos *night club*). Por su parte, en el primer año, se espera que el parqueadero sea utilizado en el mismo porcentaje (50%) por los huéspedes y no huéspedes, y para el último año, en un 70% por los huéspedes y en un 60% por los no huéspedes (ver anexo Excel – hoja ingresos parqueadero).

Otro de los ingresos que recibirá *Faoa Glamping* es el producido por la venta de las actividades complementarias a los no huéspedes: *spa*, parque de aventuras, agroecoturismo y avistamiento de aves. Los porcentajes de ocupación de estas actividades, se establecieron tomando como referencia los resultados obtenidos en el estudio de mercados, donde los encuestados seleccionaron al parque de aventuras como la mejor propuesta de recreación, seguida de *spa*, avistamiento de aves y finalmente, agroecoturismo.

Con base en esto, el parque de aventuras tendrá un porcentaje de ocupación inicial del 50%, el *spa* del 40%, avistar aves del 30% y hacer agroecoturismo del 20% (ver anexo Excel – hoja ingresos actividades complementarias). Así mismo, se espera que para el año 2022, el parque de aventuras tenga una ocupación del 65%, el *spa* del 50%, avistar aves del 40% y agroecoturismo del 30% (ver anexo Excel – hoja ingresos actividades complementarias). Las tarifas de estas actividades fueron especificadas en el apartado 6.4.3., correspondiente a los lineamientos y estrategias de precios en el plan de mercadeo.

En este orden de ideas, *FG* tendrá a 2018 unos ingresos estimados de \$6.298.051.650 COP y de \$8.907.894.000 COP a 2022 (ver tabla 5). Como consecuencia de la obtención de ingresos y a partir de los márgenes de rentabilidad establecidos dentro de los estándares del sector, se determinaron unos costos de ventas por alimentos & bebidas, *room service*, bar, *spa*

y agroecoturismo; los cuales totalizan \$787.650.000 COP para 2018 y \$1.115.000.000 COP para 2022 (ver anexo Excel – hojas estado de resultados y costos de ventas).

Los egresos del hotel serán causados esencialmente por: los gastos administrativos (nómina, servicios públicos), los gastos de mantenimiento (terreno y maquinaria-equipos) y los gastos de depreciación (maquinaria-equipos y muebles-enseres). Estos gastos serán para el primer año de \$1.359.515.294 COP y para el último año de \$1.319.331.960 COP (ver anexo Excel – hojas estado de resultados, costos de operación-inversión y tabla de depreciaciones).

Ahora bien, debido a que se incurrió en un préstamo de \$870.000.000 COP para adquirir la maquinaria y equipo, así como los muebles y enseres que se requieren para iniciar con la operación del hotel. Para este caso, se eligió como entidad de financiación Bancoldex [Banco de Desarrollo Empresarial], ya que esta apoya, específicamente, los créditos para inversión en propiedad, planta y equipo de nuevos negocios y, por esta razón, presenta la tasa de interés más baja del 3,8% anual durante cinco años + una tasa de DTF anual [Depósito a Término Fijo] (ver anexo Excel – hojas estado de resultados y tabla de amortizaciones).

Cabe aclarar que, en este préstamo no se incluyó el valor del terreno de \$400.000.000 COP, debido a que este ya fue adquirido por la marca Neblinas en 2016 y, en este momento, se le están realizando adecuaciones para empezar la construcción del proyecto de alojamiento (ver anexo Excel – hoja costos de operación-inversión). Finalmente, los impuestos que debe pagar el hotel por operar son: renta, predial, GMF [Gravamen a los Movimientos Financieros], contribución parafiscal al turismo e ICA [Impuesto de Industria y Comercio].

Estos impuestos generan una responsabilidad financiera para el hotel a 2018 de \$1.384.235.661 COP y a 2022 de \$2.194.611.194 COP (ver anexo Excel – hoja estado de resultados). Obteniendo como resultado (ver tabla 5 a continuación), una utilidad neta de \$2.687.054.695 COP para el primer año, \$2.265.109.670 COP para 2019, \$3.236.953.868 COP

para el tercer año, \$3.704.206.120 COP para 2021, y \$4.260.127.612 COP para 2022 (ver anexo Excel – hoja estado de resultados).

Tabla 5

Estado de resultados Faoa Glamping

ESTADO DE RESULTADOS FAOA GLAMPING DEL 1 DE ENERO DE 2018 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	\$6.298.051.650	\$6.759.189.000	\$7.225.479.000	\$7.945.074.000	\$8.907.894.000
COSTO DE VENTAS	\$787.650.000	\$837.440.000	\$899.120.000	\$991.640.000	\$1.115.000.000
UTILIDAD BRUTA	\$5.510.401.650	\$5.921.749.000	\$6.326.359.000	\$6.953.434.000	\$7.792.894.000
GASTOS	\$1.359.515.294	\$1.362.815.294	\$1.370.015.294	\$1.304.931.960	\$1.319.331.960
UTILIDAD OPERACIONAL	\$4.150.886.356	\$4.558.933.706	\$4.956.343.706	\$5.648.502.040	\$6.473.562.040
INTERESES PRÉSTAMO	-\$79.605.000	-\$66.343.297	-\$51.868.149	-\$36.068.524	-\$18.823.234
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$4.071.281.356	\$4.492.590.409	\$4.904.475.557	\$5.612.433.515	\$6.454.738.805
IMPUESTOS	\$1.384.235.661	\$1.527.480.739	\$1.667.521.690	\$1.908.227.395	\$2.194.611.194
UTILIDAD NETA	\$2.687.045.695	\$2.965.109.670	\$3.236.953.868	\$3.704.206.120	\$4.260.127.612

Fuente: elaboración propia, con base en la metodología para estructura financiera de un negocio propuesta por los docentes Odra Venegas & Rafael Ahumada (2017).

Por su parte, el balance general de *Faoa Glamping* proyectado a 5 años de operación, se elaboró tomando como referencia los activos, los pasivos y el patrimonio. Dentro de los activos, se incluyó: el dinero con el que el hotel quiere contar físicamente y el que deposita a bancos; los elementos físicos con los que cuenta el hotel para operar de manera permanente y temporal, esta última contempla los inventarios a los que se le fijó una rotación de 10 días, teniendo en cuenta que algunos productos son perecederos y, que por tanto, no pueden esperar más del tiempo pactado; así como las deudas que tienen los huéspedes con el hotel, las cuales no sobrepasan los 3 días, pues según el estudio de mercado es el tiempo máximo estimado para la estadía de la mayoría de huéspedes en *FG* (ver anexos tablas - tabla 22).

Los pasivos de *Faoa Glamping* están representados por las deudas con proveedores, las cuales tendrán una rotación de 40 días, ya que, al ser estos en su mayoría, los mismos distribuidores de la unidad de negocios existente y al tener una relación de confianza, se han

establecido varios días de plazo de pagar entre la marca y ellos (ver anexos tablas – tabla 22). Otro rubro significativo de los pasivos es la obligación financiera con la entidad financiera Bancoldex, mediante la cual, se obtendrá el préstamo para adquirir los activos de inversión y operación necesarios para iniciar el negocio (ver anexos tablas – tabla 22).

Por último, el patrimonio de *Faoa Glamping* incluye los aportes realizados por los socios, principalmente, el terreno destinado para la construcción del proyecto de alojamiento de Neblinas (ver anexos tablas – tabla 22). También, este incluye los beneficios y utilidades que el hotel espera obtener producto de la prestación del servicio (ver anexos tablas – tabla 22).

Todo lo anterior, permite decir que, *FG* tendrá un buen manejo de sus activos y de su patrimonio. Sin embargo, estos últimos pueden verse afectados no solo por la deuda adquirida con Bancoldex, pues el hotel tardará 5 años en pagarla, sino por la gran cantidad de dinero que debe destinar año a año al pago de impuestos (ver anexos tablas – tabla 22).

6.3 Indicadores financieros – Payback

Con el fin de mostrar, detalladamente, los indicadores que permiten evidenciar de manera clara la liquidez, el endeudamiento, la operatividad y la rentabilidad *Faoa Glamping*, se tomó la decisión de construir la tabla 23 que aparece en los anexos tablas.

En los indicadores de liquidez, se encuentran: el capital de trabajo que muestra que, el hotel realizará año a año una fuerte inversión en activos de corto plazo; la razón corriente que indica que, *FG* tiene cada vez más capacidad para respaldar y pagar sus deudas; y la prueba ácida que comprueba que, este dispone de los recursos necesarios para responderle a sus acreedores y generar confianza en ellos, pues por cada peso que *FG* debe, tiene para responder desde el primer año casi el triple del dinero de la obligación (ver anexos tablas – tabla 23).

En general, se puede decir que *Faoa Glamping* tiene una buena liquidez, ya que, a pesar de que, realiza inversiones grandes en un principio, puede responder a los compromisos financieros adquiridos y a sus acreedores con pagos en los tiempos acordados.

Respecto a los indicadores de endeudamiento, se halló que: el nivel de endeudamiento muestra una disminución de la participación de los acreedores en los activos del hotel, lo cual contribuye a que se disminuyan los niveles de riesgo (ver anexos tablas – tabla 23). El apalancamiento financiero indica que, el hotel ha disminuido año a año el nivel de endeudamiento con acreedores, por lo que, cada vez está comprometiendo menos el patrimonio de socios y, por tanto, se está apalancando correctamente (ver anexos tablas – tabla 23).

El indicador de concentración del endeudamiento evidencia que el hotel tiene concentrados sus pasivos, principalmente, en el largo plazo más que en el corto plazo (ver anexos tablas – tabla 23). Aspecto positivo ante posibles problemas financieros que puedan presentarse al inicio de la operación, ya que, al distribuirse las obligaciones en el largo plazo, en este caso a cinco años, el hotel tendría mayor tiempo para responder.

En razón de esto, a pesar de que el establecimiento hotelero se encuentre endeudado en un principio, cuenta con un muy buen nivel de endeudamiento, apalancamiento financiero y concentración de largo plazo que hacen que la deuda disminuya de año a año.

En lo concerniente a los indicadores operacionales, se establecieron: el RevPAR [*Revenue per Available Room*], el cual evidenció que, los ingresos por estructura de alojamiento disponible se incrementarán año a año; el RevPASH [*Revenue per Available Seat Hour*] demostró que, el ingreso – beneficio de cada silla disponible en el restaurante aumentará de 2018 a 2022: y el RevPATH [*Revenue per Available Treatment Hour*] indicó que, los ingresos por cada hora de tratamiento disponible aumentarán del primer al quinto año (ver anexos tablas – tabla 23).

De acuerdo con esto, puede decirse que la operatividad de *Faoa Glamping* es bastante positiva, pues en los 3 indicadores que se midieron fue notable el incremento de los ingresos y los beneficios producto de la disponibilidad de habitaciones, asientos y tratamientos por hora de las actividades de alojamiento, alimentos & bebidas y *spa*, respectivamente.

Por último, dentro los indicadores de rentabilidad se midieron: el margen bruto, el cual muestra que la utilidad bruta del hotel después de descontar los costos de ventas a los ingresos es positiva, lo que significa que, el mayor impacto lo generan los ingresos; el margen operacional indica que, a pesar de los gastos generados por los servicios prestados, el porcentaje de ganancia para el hotel sigue siendo muy positivo; y el margen neto evidencia que, pese a la deducción de los intereses del préstamo y los impuestos, la rentabilidad del negocio se mantiene por encima del 50% (ver anexos tablas – tabla 23).

Por su parte, el indicador ROE [Rendimiento del Patrimonio] permite ver que el hotel logra gestionar y sacar rendimiento del capital que depositaron sus socios. Sin embargo, como estos solo realizaron inversión para el inicio de la operación (año 0), esto genera que el ROE disminuya de año a año; y el indicador ROA [Rendimiento del Activo] demuestra la capacidad del hotel para producir beneficios por medio del lucro de sus activos, pese a que la rentabilidad con respecto a los activos que posee el hotel, tienda a disminuir del año uno al cinco por su depreciación (ver anexos tablas – tabla 23).

Es preciso decir que, la rentabilidad de *Faoa Glamping* se mantendrá positiva debido a la alta cantidad de ingresos que este hotel está en la capacidad de generar y, a que, los costos, gastos, intereses e impuestos no son significativos respecto a este valor. Además de esto, es evidente que la disminución ROE y ROA se da, principalmente, porque los socios invierten capital en el hotel solo en el primer año y el valor de los activos se va depreciando con los años.

La tabla 24 presentada en los anexos tablas, determina que el periodo estimado de Recuperación de la Inversión [PRI] o *payback* que se realizará en *FG* es de 2 meses y 19 días, ya que se invirtieron \$1.269.530.000 COP y en el primer, segundo y tercer mes de operación, se espera obtener de ingresos de \$650.610.170 COP, \$345.994.187 COP y \$450.930.503 COP, respectivamente. Tiempo que, claramente, demuestra la rentabilidad de la inversión y

disminuye, significativamente, el riesgo de realizar el proyecto; sin dejar de tener en cuenta que, los activos del hotel se deprecian anualmente (ver anexos tablas – tabla 24).

6.4 VPN, TIR, Costo-beneficio, punto de equilibrio

Tomando como referencia que este proyecto de inversión está siendo evaluado en el largo plazo, los valores del flujo de caja libre y el costo de oportunidad establecido del 13%; el VPN (Valor presente Neto) positivo, evidenciado en la tabla 25 de anexos tablas, quiere decir que el valor inicial invertido en el hotel, tendrá un incremento equivalente al monto de \$12.723.259.050 COP (ver anexo Excel – hoja rentabilidad de la inversión).

Así mismo, la TIR (Tasa Interna de Retorno) muestra que la rentabilidad de la inversión es 999% (ver anexos tablas - tabla 25). Valor sustentado por el alto porcentaje de beneficios (ingresos) que generan los servicios ofertados en el hotel (ver anexo Excel – hoja rentabilidad de la inversión).

Lo anterior, permite decir que, los valores desmesurados del VPN y la TIR, se obtienen como consecuencia de que: el proyecto genera altos ingresos por la cantidad de servicios que ofrece, la inversión inicial de los socios es recuperada en tiempo *record* y, estos últimos, solo invierten en el periodo de apertura del negocio.

Por su parte, la relación beneficio–costo (B/C) del proyecto *Faoa Glamping* es del 10,02 (ver anexo Excel – hoja rentabilidad de la inversión). Esto demuestra que, el resultado es positivo y los ingresos netos son superiores a los egresos netos, es decir, los beneficios son mayores a los sacrificios; y, en consecuencia, el proyecto será un generador de riquezas encaminadas hacia el beneficio social y comunitario (ver anexos tablas - tabla 26).

Finalmente, como se podrá ver en la tabla 27 de los anexos tablas, se elaboró el punto de equilibrio multiproducto de *Faoa Glamping*, con el cual se establecieron las unidades mínimas que el hotel debe vender para cubrir sus costos y no tener pérdidas ni ganancias, es decir mantenerse en un punto medio.

7. Conclusiones

A partir de la investigación realizada para este plan de negocios, se sacaron las siguientes conclusiones que permiten sustentar por qué la marca Neblinas se encuentra preparada para iniciar con la operación de la nueva unidad de negocios *Faoa Glamping*:

- Cali es una ciudad con muchos factores que la hacen ser considerada atractiva para el turismo de naturaleza. El solo hecho de contar con un bosque andino de niebla a pocos minutos de la ciudad, ha creado en los visitantes y turistas la necesidad de demandar alojamientos en estas zonas. A pesar de ello, al día de hoy Cali no cuenta aún, con una oferta que satisfaga las condiciones que requieren este tipo de clientes.
- Hoy en día, las organizaciones se enfrentan a altos niveles de complejidad, caos e incertidumbre que se incrementan a diario. Neblinas Restaurante es el ejemplo claro de ello. Se puede decir que la organización ha realizado grandes esfuerzos por trascender de una administración tradicionalista, manejada de manera orgánica e informal; a una estructura organizacional cada vez más abierta, descentralizada, organizada, diferenciada, más humana e integradora de sus *stakeholders*.
- El hecho de estar ubicada no solo en una zona verde sino en un área protegida, la ha conducido a adentrarse cada vez más en el tema de la sustentabilidad, pues dentro de sus principales actividades diarias, semanales y mensuales están incluidas: las buenas prácticas en el manejo del agua, la energía, las basuras y, los residuos sólidos y líquidos; generar empleo a la comunidad del Kilómetro 18; y utilizar materias primas orgánicas de proveedores locales.
- De acuerdo con el estudio de mercados, el segmento objetivo del hotel estaría enfocado, principalmente, hacia turistas nacionales e internacionales de cualquier edad que estén en busca de autenticidad, personalización de la oferta, bienestar físico

y mental; que tengan motivaciones menos masificadas y más únicas; que crean en la sostenibilidad; y que se interesen en las economías colaborativas en aumento.

- El estudio de la competencia permitió determinar que la saturación del mercado caleño y vallecaucano de la tipología *glamping* es nula y, que al introducirse esta en el mercado, solo tendría aceptación positiva, pues es una tendencia vanguardista, reciente e innovadora.
- *Faoa Glamping* entrará al mercado con precios fijos * persona * noche y no por estructura, ofreciendo a sus huéspedes más beneficios que descuentos; pues este hotel, está enfocado en llegarle a su segmento específico a través de una distribución exclusiva. Esto significa que, con pocos canales de comunicación, buscará asegurar mayor cobertura en el mercado y más diversificación.
- Para asegurar que esta tendencia consiga un nivel de notoriedad y estimule la acción de compra de su segmento objetivo, se decidió que su estrategia de posicionamiento que tenga un mensaje basado autenticidad y cree valor a través de conceptos como lujo, *confort*, exclusividad, RSE y sostenibilidad. Lo cual, representará para la unidad de negocios más cuota en el mercado y mayores ventas.
- Construir un proyecto hotelero de esta categoría es viable si se mantiene la ocupación por encima del 50%. Para este caso, es preciso decir que la inversión sí es viable, teniendo en cuenta que, esta tendencia atípica es nueva en la región y, si se compara con casos internacionales es la que más jalona las ventas y utilidades de todo el sector.
- También es viable, ya que a la hora de revisar cuánto se requiere invertir para iniciar su operación, se necesitan solo \$870.000.000 COP para adquirir propiedad, planta y equipo, ya que el terreno fue adquirido en 2016.
- Adicionalmente, otro aspecto que demuestra la viabilidad del negocio, es el corto tiempo en el que se recupera el dinero invertido (2 meses y 19 días). Esto, como

consecuencia de los altos ingresos obtenidos producto de la alta ocupación, las tarifas medias y la amplia oferta de servicios diseñados para huéspedes y no huéspedes. Además, teniendo en cuenta que los costos fueron estructurados de manera que el modelo de negocios sea sostenible, eficiente y escalable, los demás rubros del estado de resultados siempre se percibirán como mínimos frente a los ingresos.

- En vista de todo lo anterior, los inversionistas obtendrán más beneficios que sacrificios si deciden invertir en el negocio, pues recuperarán su inversión en la apertura del negocio, mucho antes de lo que se esperaba (5 años). Lo que quiere decir que, desde el corto plazo se pueden empezar a apalancar con este dinero, en caso de que se presenten algunos imprevistos (gastos) en la marcha.
- Finalmente, un proyecto de esta magnitud en una ciudad como Cali es muy positivo, ya que durante su construcción y operación será un generador importante de empleo y un gran contribuyente a impuestos a la región. Lo que se resumen en que, este proyecto no solo fuente de beneficios económicos sino también, de beneficios ambientales, sociales y culturales que contribuyan al desarrollo de la ciudad.

8. Referencias

- Alcaldía de Santiago de Cali. (2016). *Cali*. Recuperado de http://www.cali.gov.co/cultura/publicaciones/nuestra_historia_santiago_de_cali_tiene_477_aos_publicaciones
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2007). *Plan de Desarrollo Corregimiento La Elvira 2008 – 2011*. Composición, Ubicación y Aspectos Demográficos. Recuperado de www.cali.gov.co/egov/descargar.php?idFile=3816
- Armstrong, G. & Kotler, P. (2008). *Los Fundamentos del Marketing*. Octava Edición. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Bernal, B. (2000). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Etapas del Proceso de Investigación Científica: Definir el Tipo de Investigación. Págs: 110 – 114. Bogotá, Colombia: Editorial Pearson Educación de Colombia.
- Burns, T. & Stalker, G. (1994). *The Management of Innovation*. Londres, Inglaterra: Oxford University Press.
- Cámara de Comercio de Cali. (2017). *Preguntas frecuentes Registro Único de Proponentes*. Recuperado de <http://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/proponentes/preguntas-frecuentes/>
- Carrillo, Gazabón, Jinete & Cardozo. (2009). *Plan de Negocios: Una Metodología para el Desarrollo de Proyectos de Calidad*. Cartagena de Indias, Colombia: Unitecnológica.
- Castro, Giraldo & Rivas. (2003 - 2004). *Especies Vegetales Nativas en Tecnologías Agroforestales de Fincas Campesinas*. Una experiencia en el Corregimiento La Elvira, Cali. [PDF]. Recuperado de <http://www.ecovivero.org/LaElvira.pdf>
- Centro del Cambio Global y la Sustentabilidad en el Sureste [CCGSS]. (2013). ¿Qué es Sustentabilidad? Recuperado de <http://ccgss.org/sustentabilidad/>

- Convenio de Diversidad Biológica [CDB]. *Áreas Protegidas*. [PDF]. Recuperado de <https://www.cbd.int/undb/media/factsheets/undb-factsheets-es-web.pdf>
- Cooperación Suiza [COSUDE]. (25 de febrero de 2015). Bosques Andinos, Kenneth Young, profesor de la Universidad de Austin, Texas [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=rqjH5VHS4bM>
- Cooperación Suiza [COSUDE]. (12 de diciembre de 2014). Programa Bosques Andinos [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=XRYt8v_6WbU
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Octava edición. México, D.F., México: Mc Graw Hill Education.
- Crouch & Ritchie. (2011). *The competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Chapter 2 – Part 2: The Sustainable Destination. Pags: 44 – 49. Wallingford, United Kingdom: CABI Publishing.
- Decreto 2372 de 2010. Ley en relación con el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, las categorías de manejo que lo conforman y se dictan otras disposiciones. 1 de Julio de 2010.
- De Duque, R. & Ochoa, F. (2008). *Guía para la Elaboración de un Plan de Negocios en Ecoturismo*. 101 páginas. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia e Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt.
- De La Torre, O. (1997). *El Turismo: Fenómeno Social*. España: Fondo de Cultura Económica.
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: la Salida de la Crisis*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2006). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas. *Versión 3*. [PDF]. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/tablasCorrelativas/TablasCorrelativasCIIUR_ev3_1A_C.pdf

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2009). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas. *Versión 4*. [PDF]. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIU_Rev4ac.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (22 de agosto de 2017). *Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto [PIB] Segundo Trimestre de 2017*. [PDF]. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim17_oferta_demanda.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (19 de junio de 2009). *Encuesta de Ingresos y Gastos 2006-2007*. [PDF]. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/ingresos_gastos/boletin_ingresos.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (12 de mayo de 2011). *Proyecciones 2005-2020 Nacional y Departamental Desagregadas por Sexo, Área y Grupos Quinquenales de Edad*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/series-de-poblacion>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2017). *Reloj de Población*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/reloj/>
- Drucker, P. (2002). *Managing in the Next Society*. Nueva York, Estados Unidos: Truman Talley Books.
- Eagles, Haynes & McCool. (2002). *Turismo en Áreas Protegidas: Directrices de Planificación y Gestión*. Capítulo 3: Turismo en Áreas Protegidas. Págs: 23 – 30. Madrid, España: Organización Mundial del Turismo [OMT]. [PDF]. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-05/Semana5/lecturas5/005.pdf>

- Empresa Cooperativa Ambiental Andina Ecoambiental [Ecoambiental]. (2010). *Guía de Turismo en la zona rural de Santiago de Cali*. En Alcaldía de Santiago de Cali. [Documento en línea]. Recuperado de <http://es.calameo.com/read/0002405311a5a4a41989c>
- Espinoza, R. (29 de julio de 2013). *La matriz de análisis DAFO*. Recuperado de <http://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la Formulación de Proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, Volumen 23 (107), 71 - 79.
- Fondo Nacional de Turismo [Fontur]. (Noviembre de 2012). Informe Final de Investigación Internacional de Mercados para la Región de América. [PDF]. Recuperado de https://www.fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/INVESTIGACION_INTER_NACIONAL_DE_MERCADOS_PARA_LA_REGION_DE_AMERICA.PDF
- Glamping Hub*. (2016). ¿Qué es *Glamping*? Recuperado de <https://glampinghub.com/es/que-es-glamping/>
- Glamping*. (2016). *What is Glamping?* Recuperado de <http://www.glamping.com/what-is-glamping/>
- Hurtado, R. (2015). *Guía Práctica para la Gestión de los Recursos Humanos*. Provisión de Personal. Bogotá, Colombia: Autores Editores.
- Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia [INPC]. (2010). *Principales Indicadores Financieros y de Gestión*. [PDF]. Recuperado de <http://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>
- Ley 300 de 1996. Por la cual se expide la Ley General del Turismo y otras disposiciones. Julio 30 de 1996. DO. N°42.845.
- Maslow, A. (2005). *El Management según Maslow: una Visión Humanista para la Empresa de Hoy*. Barcelona, España: Editorial Paidós Ibérica.
- Mejía, C. (2010). *Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)*. Planning Consultores Gerenciales. [PDF]. Recuperado de <http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Octubre2010.pdf>

- Meguzzato, N. & Renau, J. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Fundamentos de Dirección estratégica y Estrategia Empresarial. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2005-2007). *Entender el Turismo: Glosario Básico*. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- Organización para la Educación y Protección Ambiental [EpEPA]. (2016). *Bosque de Niebla*. Recuperado de http://www.opepa.org/index.php?option=com_content&task=category§ionid=11&id=38&Itemid=31
- Otero, D. (21 de abril de 2016). *Especial El País*. A Ver Aves: Cali, Epicentro Mundial de Avistamiento de Aves. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/>
- Programa de Bosques Andinos y Cambio Climático. (2016). *Bosques Andinos y Cambio Climático*. Recuperado de <http://www.bosquesandinos.org/los-bosques-andinos/>
- Revista La Barra*. (24 de mayo de 2011). Valle del Cauca, Destino Potencial para Hoteles y Restaurantes. Recuperado de <http://revistalabarra.com/>
- Silva, V. (2015). *Evolución del Confort, Turismo y Sustentabilidad*. Capítulo 6: La Sustentabilidad ante las Diversas Comunidades. Págs: 110 – 115. México, D.F., México: Editorial Trillas.
- Sistema de Información para la Administración [EMIS]. (2017). Industries Analysis Concentration. Recuperado de [https://www.emis.com/php/industries/peer-analysis/concentration-analysis?acc=30&fiscal_year=2014&pc=CO&prod\[\]=CO&indu=72&change_selected_countries=1](https://www.emis.com/php/industries/peer-analysis/concentration-analysis?acc=30&fiscal_year=2014&pc=CO&prod[]=CO&indu=72&change_selected_countries=1)
- Superintendencia de Sociedades [SSC]. (2016). *Sistema de Información y Reporte Empresarial [SIREM] para 2016*. Recuperado de [http://sie.supersociedades.gov.co/\(S\(prsig1jmhx1sred0xshy5w5q\)\)/Pages/Default.aspx#/informacionFinanciera](http://sie.supersociedades.gov.co/(S(prsig1jmhx1sred0xshy5w5q))/Pages/Default.aspx#/informacionFinanciera)
- Swarbrooke, J. (2011). *Sustainable Tourism Management*. Part 2: The Three Dimensions of Sustainable Tourism. Pags: 47 – 69. Wallingford, United Kingdom: CABI Publishing.

The International Ecotourism Society [TIES]. (2016). *Definición y Principios del Ecoturismo*.

Recuperado de <https://www.ecotourism.org/book/definicion-y-principios-del-ecoturismo>

Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza [UICN]. (2016). *Nuestro Trabajo: ¿Qué es*

un Área Protegida?. Recuperado de <https://www.iucn.org/es/regions/américa-del-sur/nuestro-trabajo/áreas-protegidas/¿qué-es-un-área-protegida>

Universidad de Los Andes. (Marzo de 2016). *Hacia una aplicación correcta de la RSE*. Revista La

Nota Económica: Responsabilidad Social, REV. 863, 6-10.

World Wildlife Fund [WWF] Colombia. (2016). *¿Qué hacemos?* Recuperado de

http://www.wwf.org.co/que_hacemos/

9. Anexos figuras

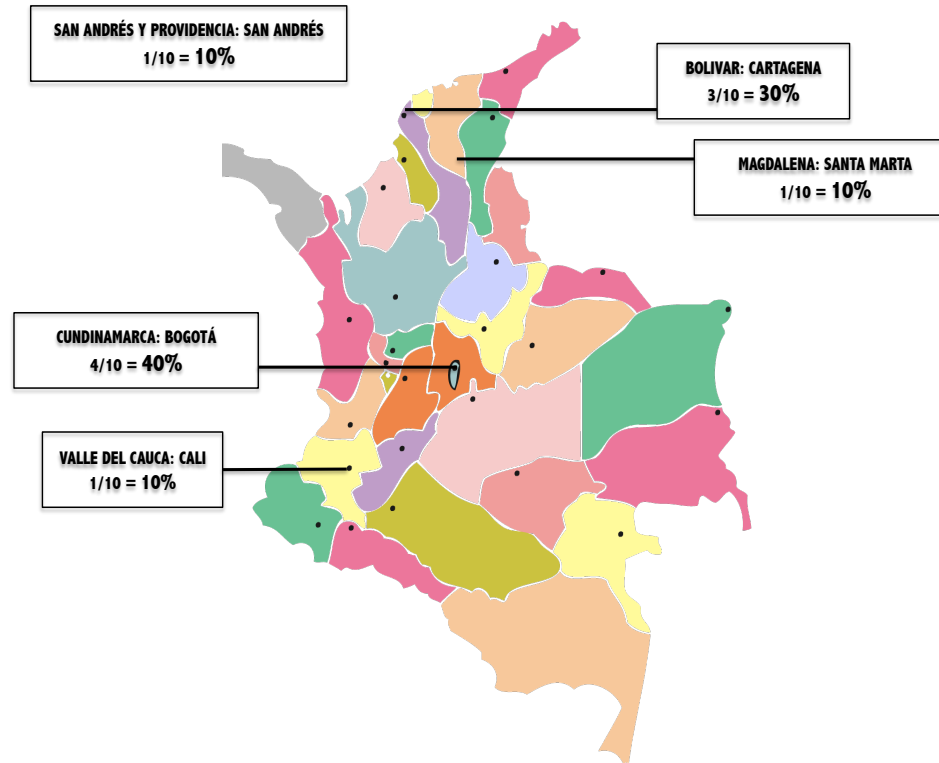


Figura 1. Distribución geográfica de las principales empresas del sector. *Fuente:* elaboración propia, con base en el documento SIREM de la Superintendencia de Sociedades de Colombia [SSC] (2016).

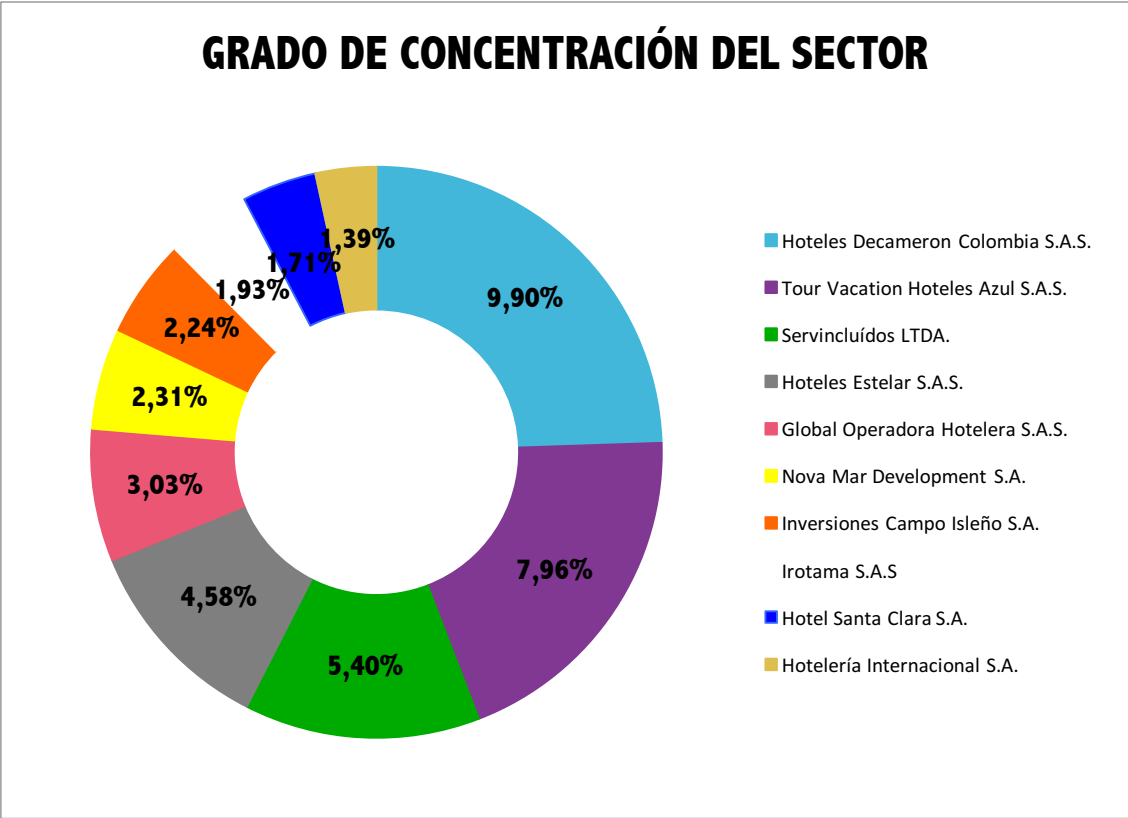


Figura 2. Grado de concentración del sector de alojamiento. Fuente: elaboración propia, con base en el estado de resultados SIREM de la Superintendencia de Sociedades de Colombia [SSC] (2016).

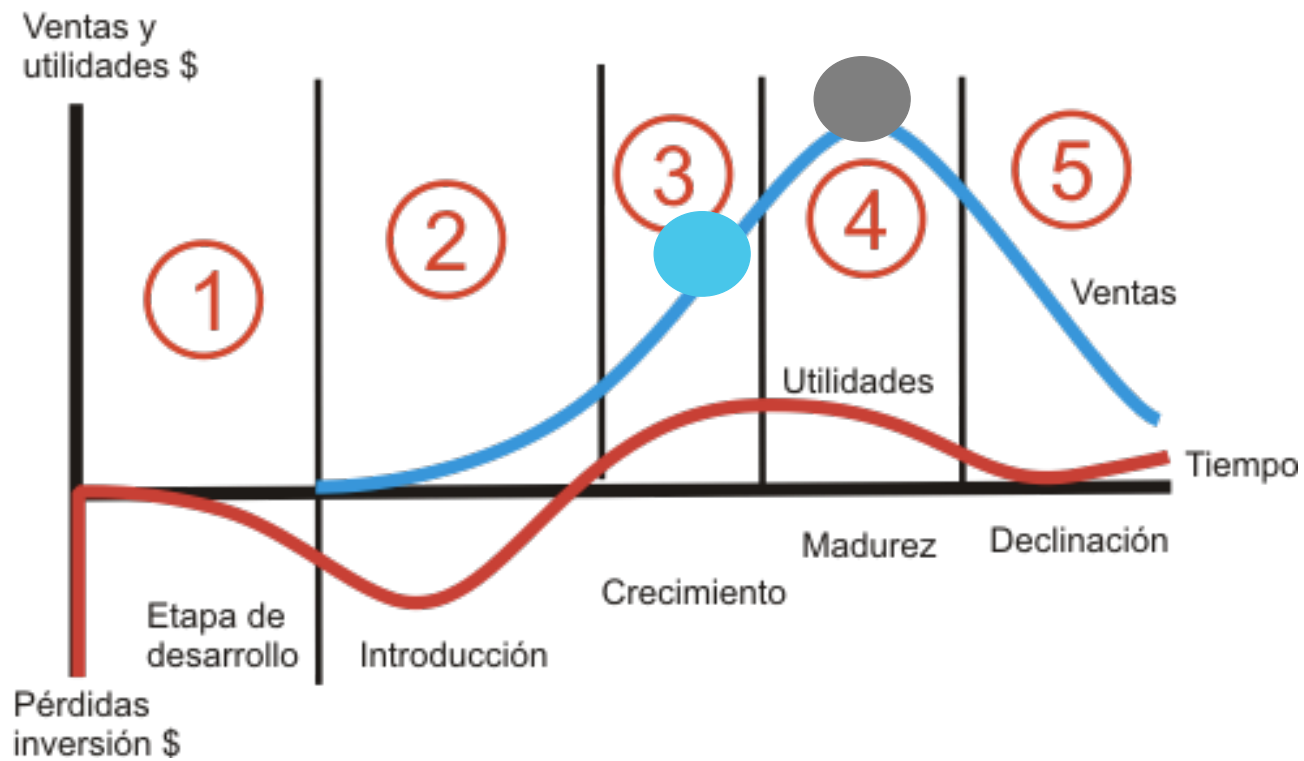


Figura 3. Ciclo de Vida del sector alojamiento general y del sector alojamiento tipo *glamping*. Fuente: elaboración propia, con base en información suministrada por el docente Andrés Ortega (2017).

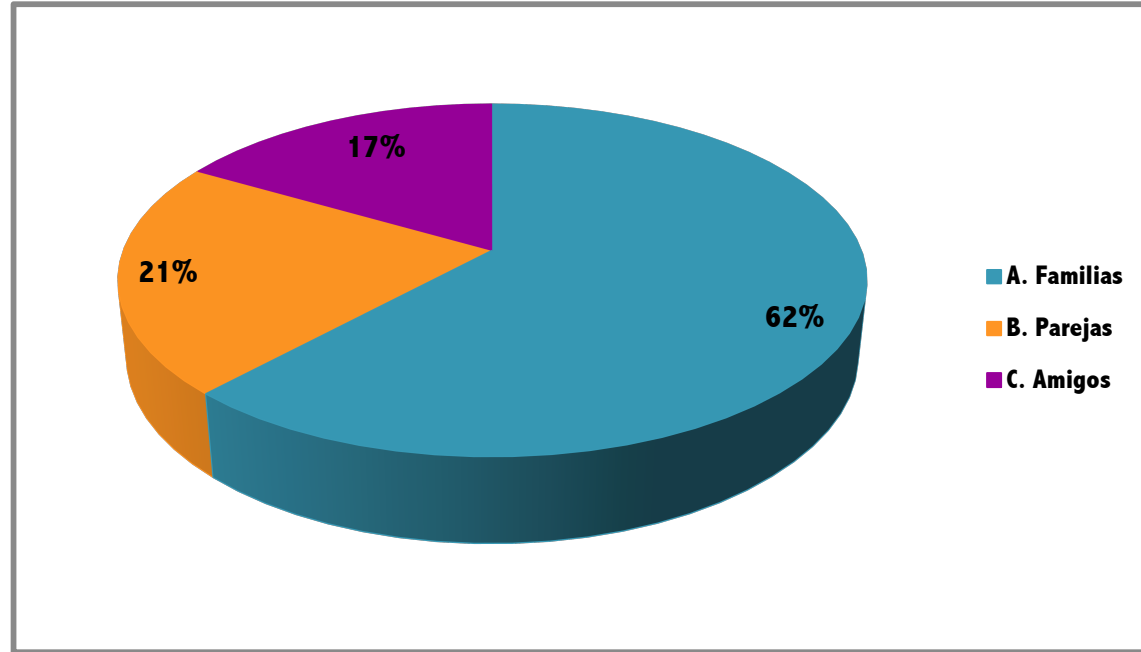


Figura 4. Cantidad de personas según grupo vs capacidad de las mesas. Fuente: elaboración propia.

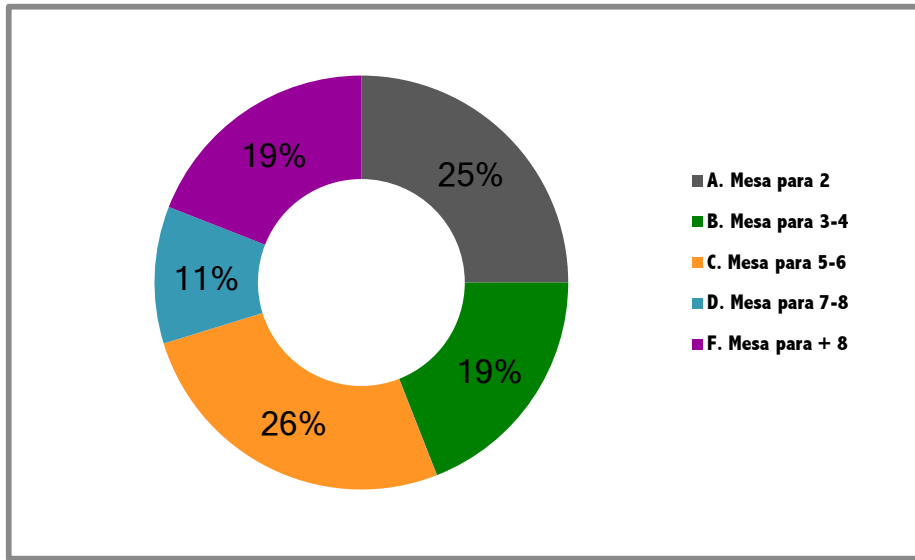


Figura 5. Cantidad de grupos que respondieron la encuesta. Fuente: elaboración propia.

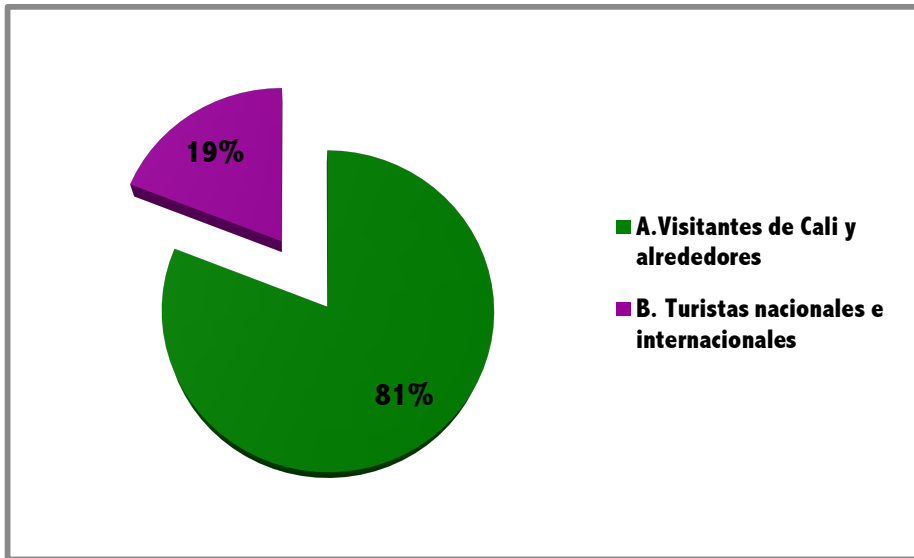


Figura 6. Cantidad de visitantes y turistas encuestados. Fuente: elaboración propia.

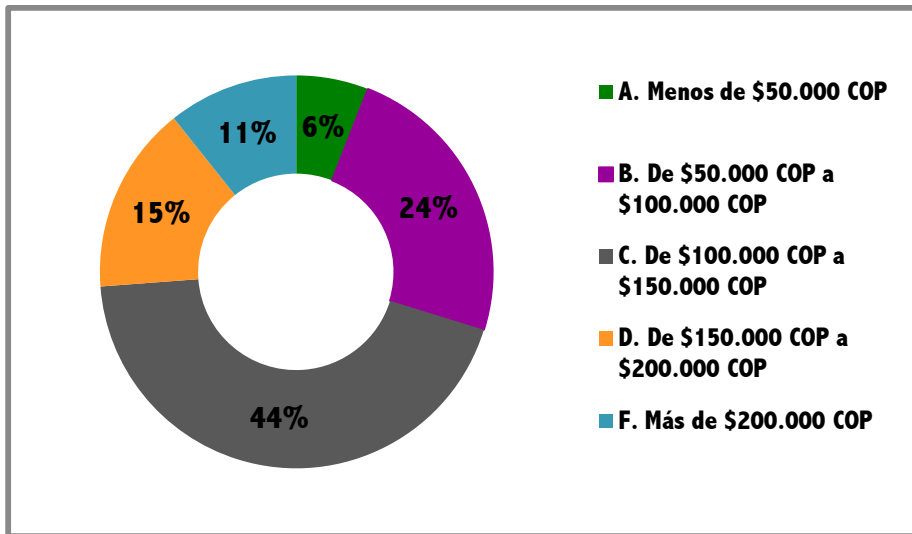


Figura 7. Consumo de los grupos de clientes encuestados. Fuente: elaboración propia.

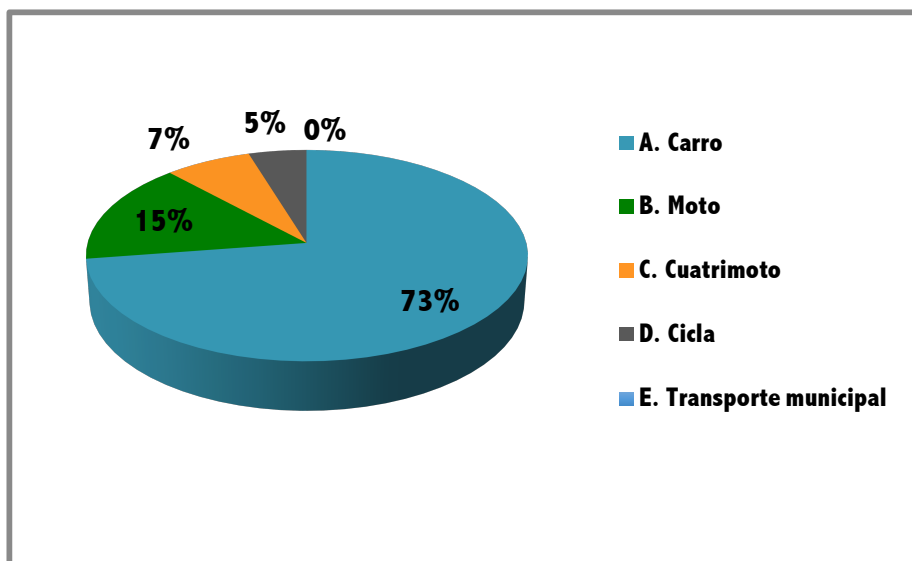


Figura 8. Medio de transporte utilizado por los clientes encuestados para desplazarse hasta el restaurante. Fuente: elaboración propia.

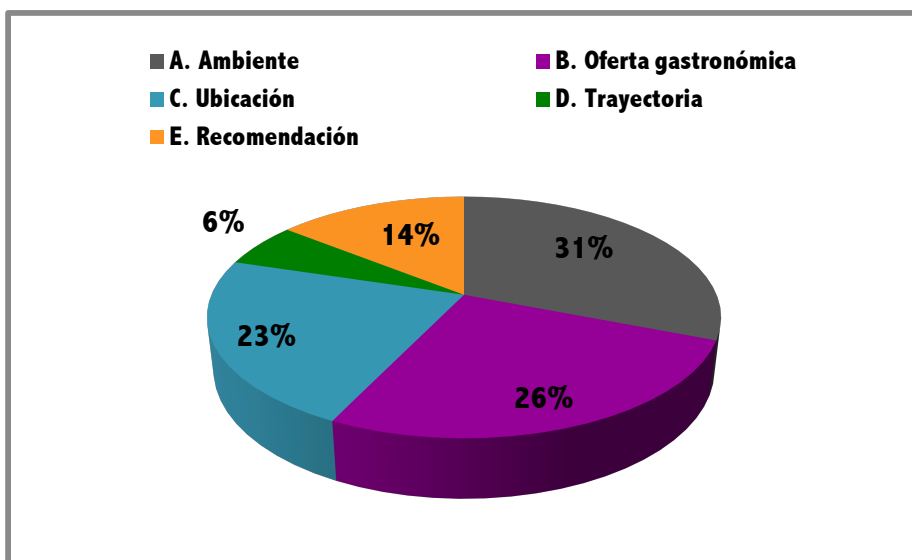


Figura 9. Principales razones por la que los clientes visitan Neblinas. Fuente: elaboración propia.

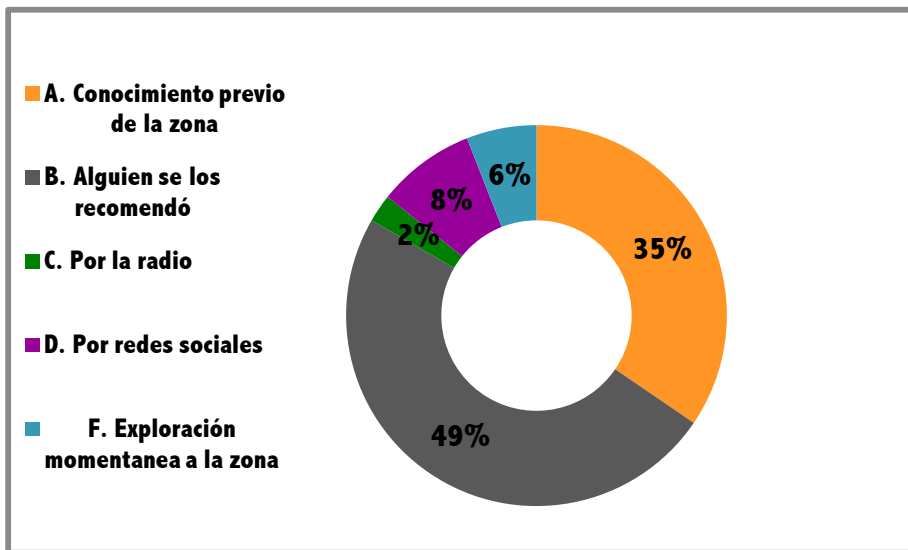


Figura 10. ¿Cómo se enteraron los clientes de la existencia del restaurante? Fuente: elaboración propia.

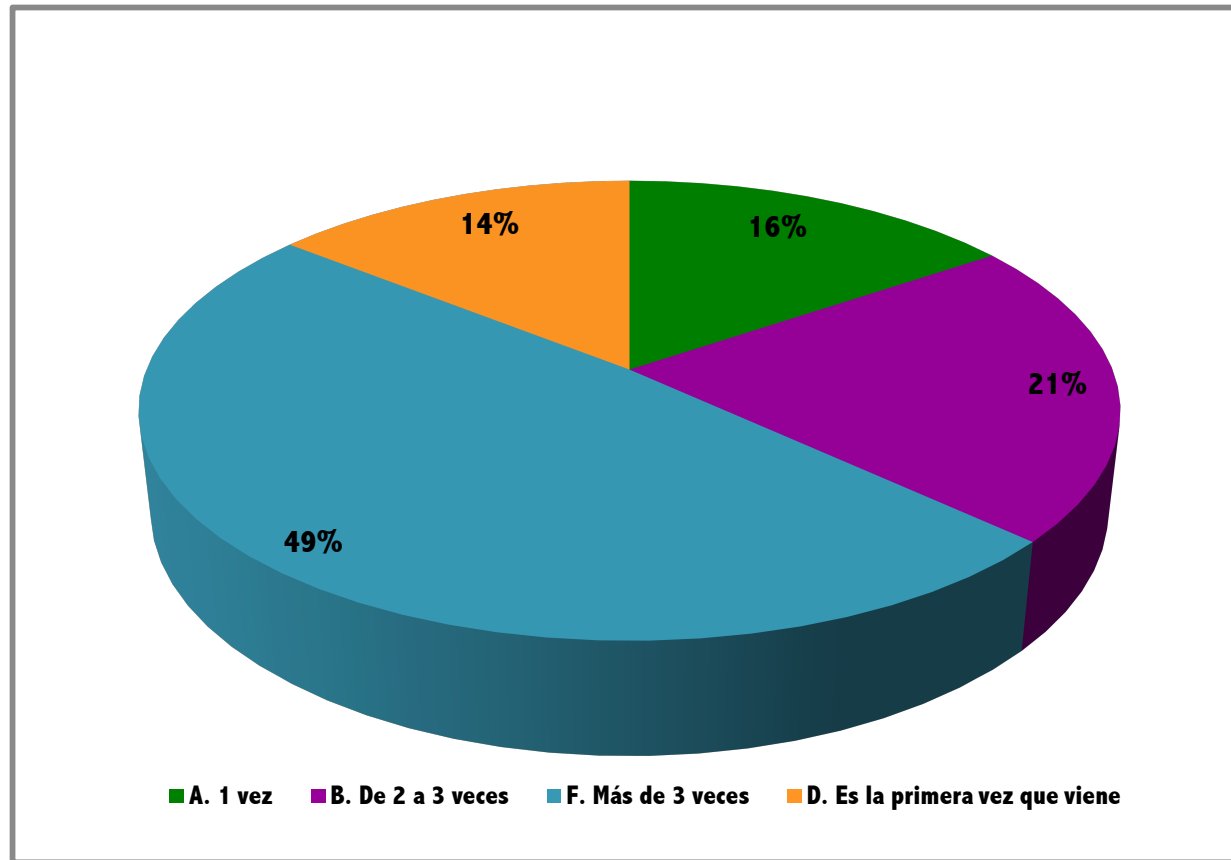


Figura 11. # de veces que los clientes visitan el restaurante anualmente. Fuente: elaboración propia.

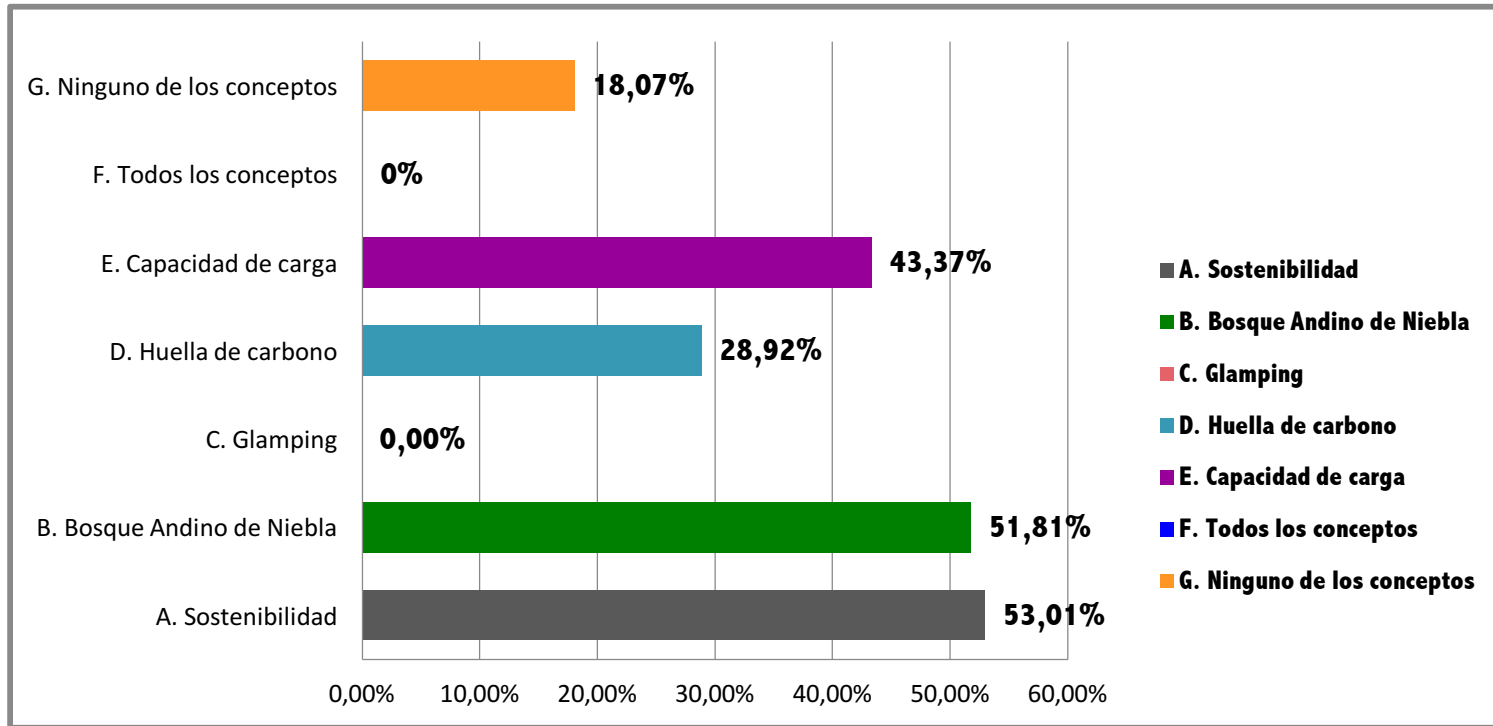


Figura 12. Nivel de conocimiento de los clientes encuestados sobre los principales conceptos sobre los cuales estará apoyada la unidad de negocios de alojamiento. Fuente: elaboración propia.

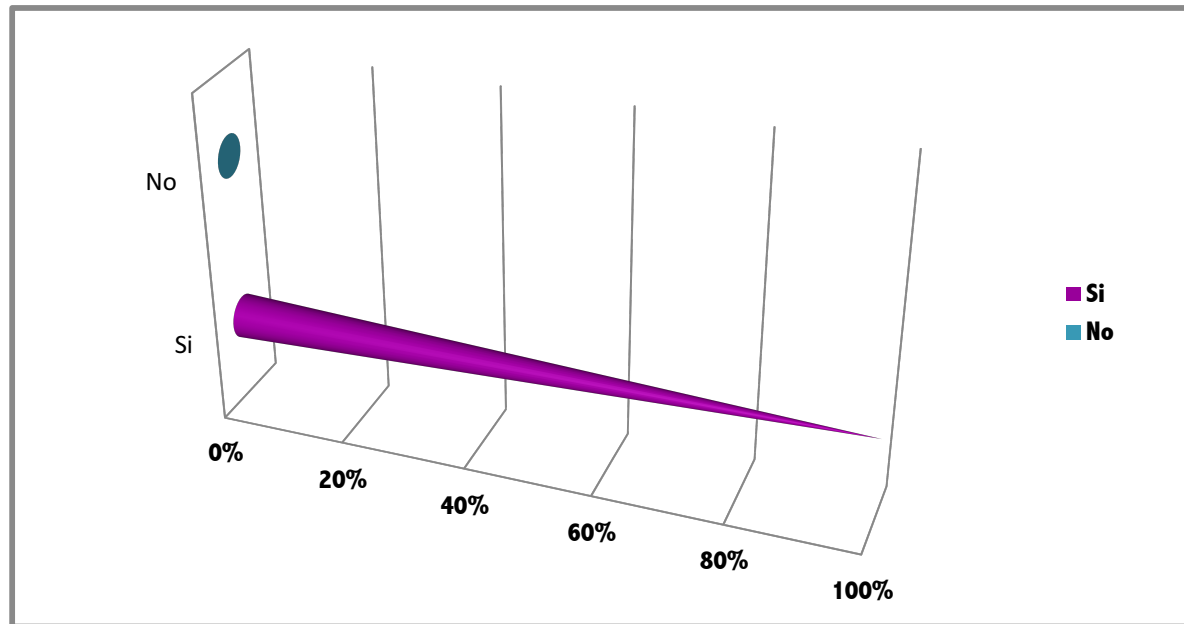


Figura 13. Disponibilidad de los clientes a hospedarse en la Vereda Kilómetro 18. Fuente: elaboración propia.

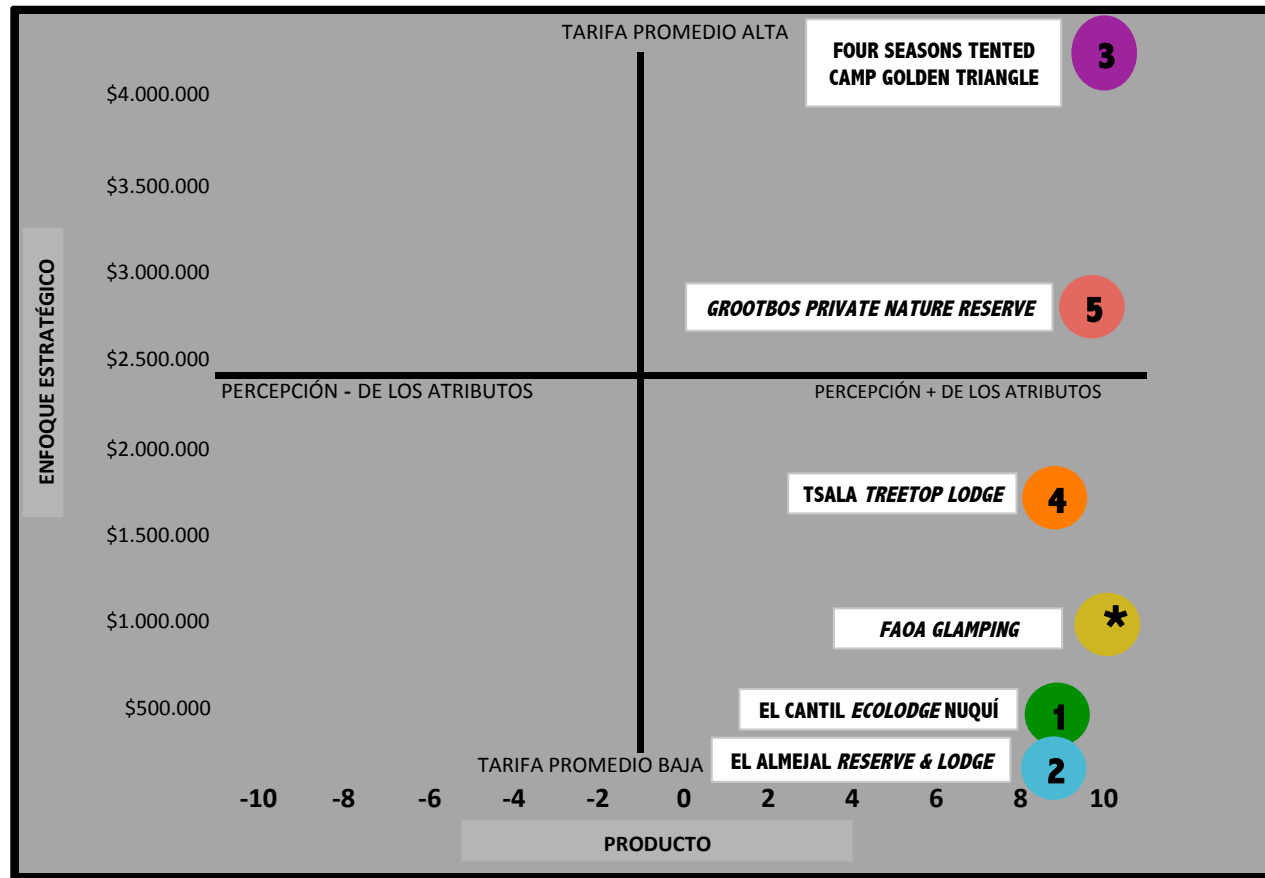


Figura 14. Mapa perceptual de la competencia de *Faoa Glamping* enfoque estratégico vs producto. Fuente: elaboración propia, con en los mapas perceptuales presentados por el docente Andrés Ortega (2017).

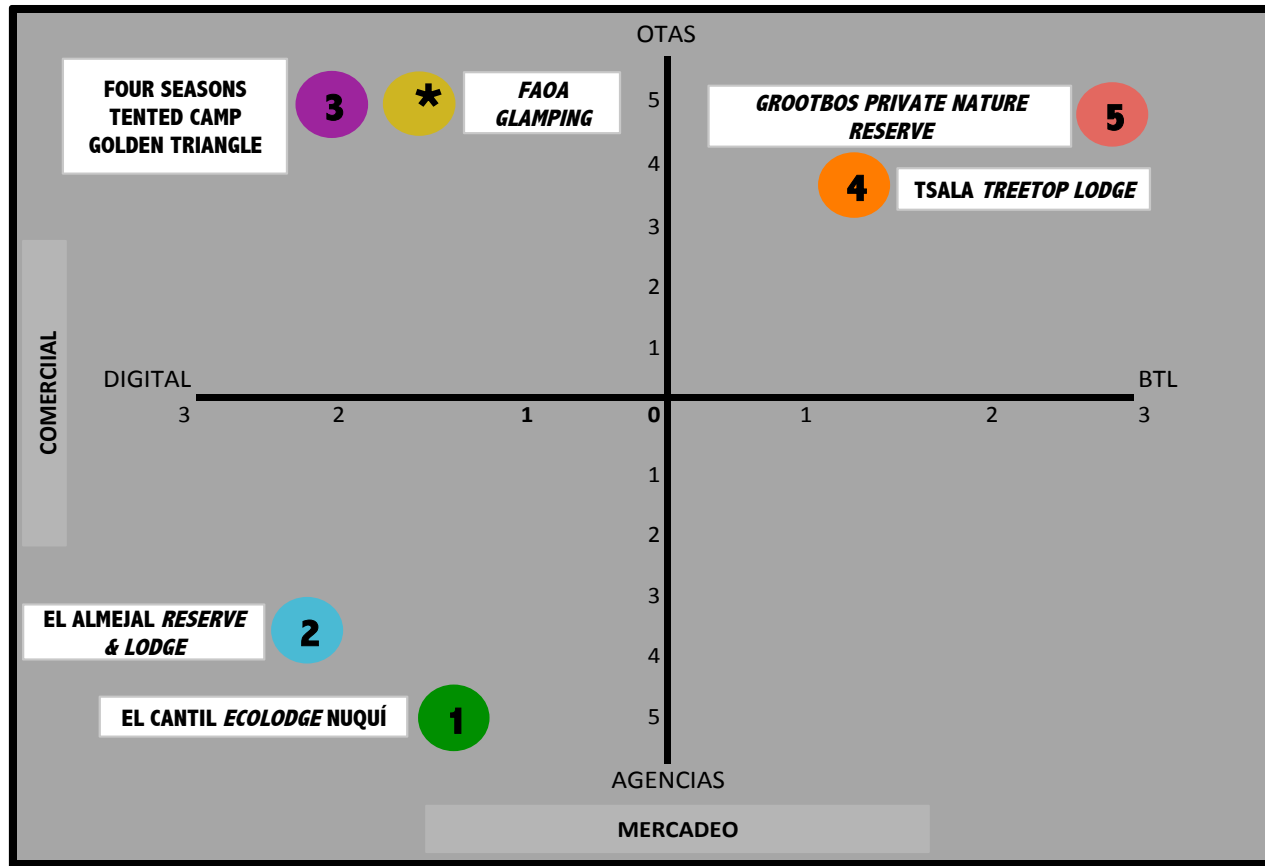


Figura 15. Mapa perceptual de la competencia de *Faoa Glamping* estrategias de mercado vs estrategias comerciales. Fuente: elaboración propia, con en los mapas perceptuales presentados por el docente Andrés Ortega (2017).

Figura 16. Plano general proyecto Faoa Glamping. Fuente: elaboración propia, con base en los diseños arquitectónicos elaborados por el arquitecto medio ambiental

John Frank Gómez (2017).

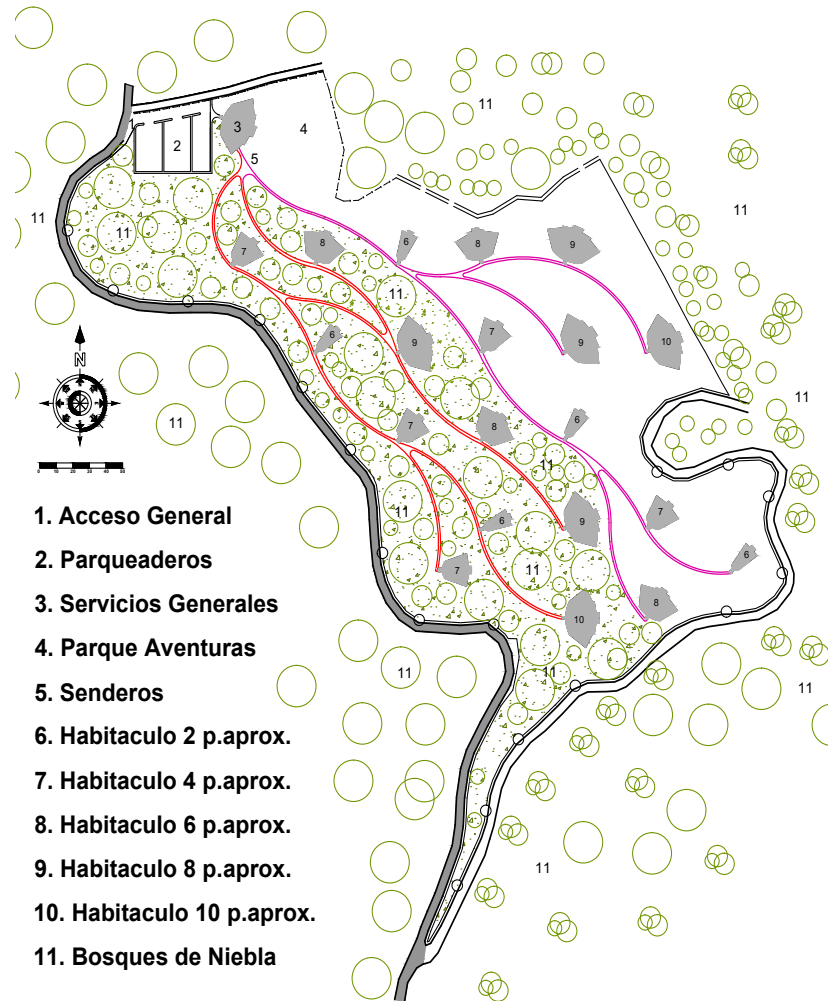




Figura 17. Zonas comunes Faoo Glamping. Fuente: elaboración propia, con base en los diseños arquitectónicos elaborados por el arquitecto medio ambiental John Frank

Gómez (2017).

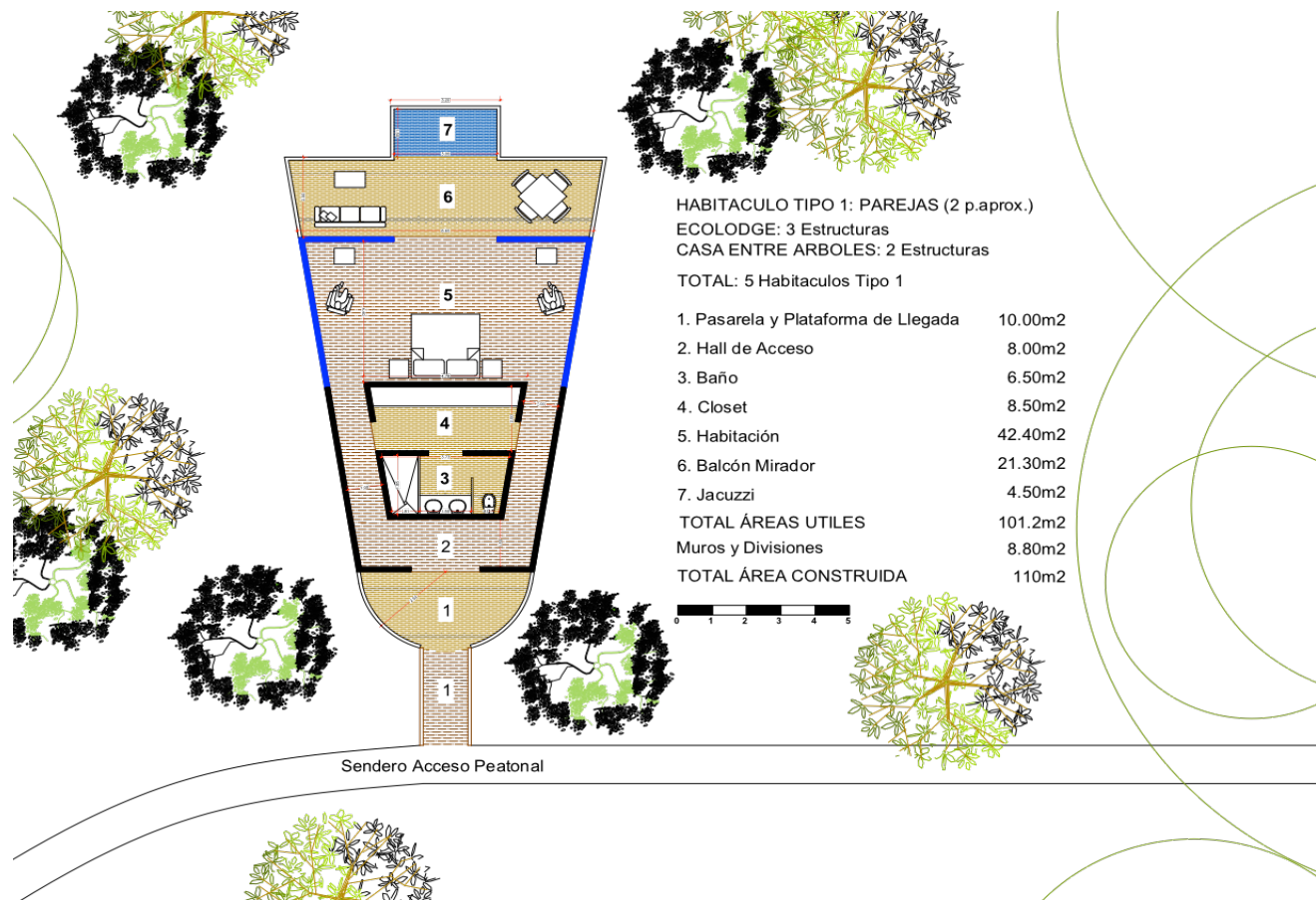


Figura 18. Diagrama de distribución interna y externa de las estructuras tipo *ecolodge & treehouse* para parejas. Fuente: elaboración propia, con base en los diseños arquitectónicos elaborados por el arquitecto medio ambiental John Frank Gómez (2017).

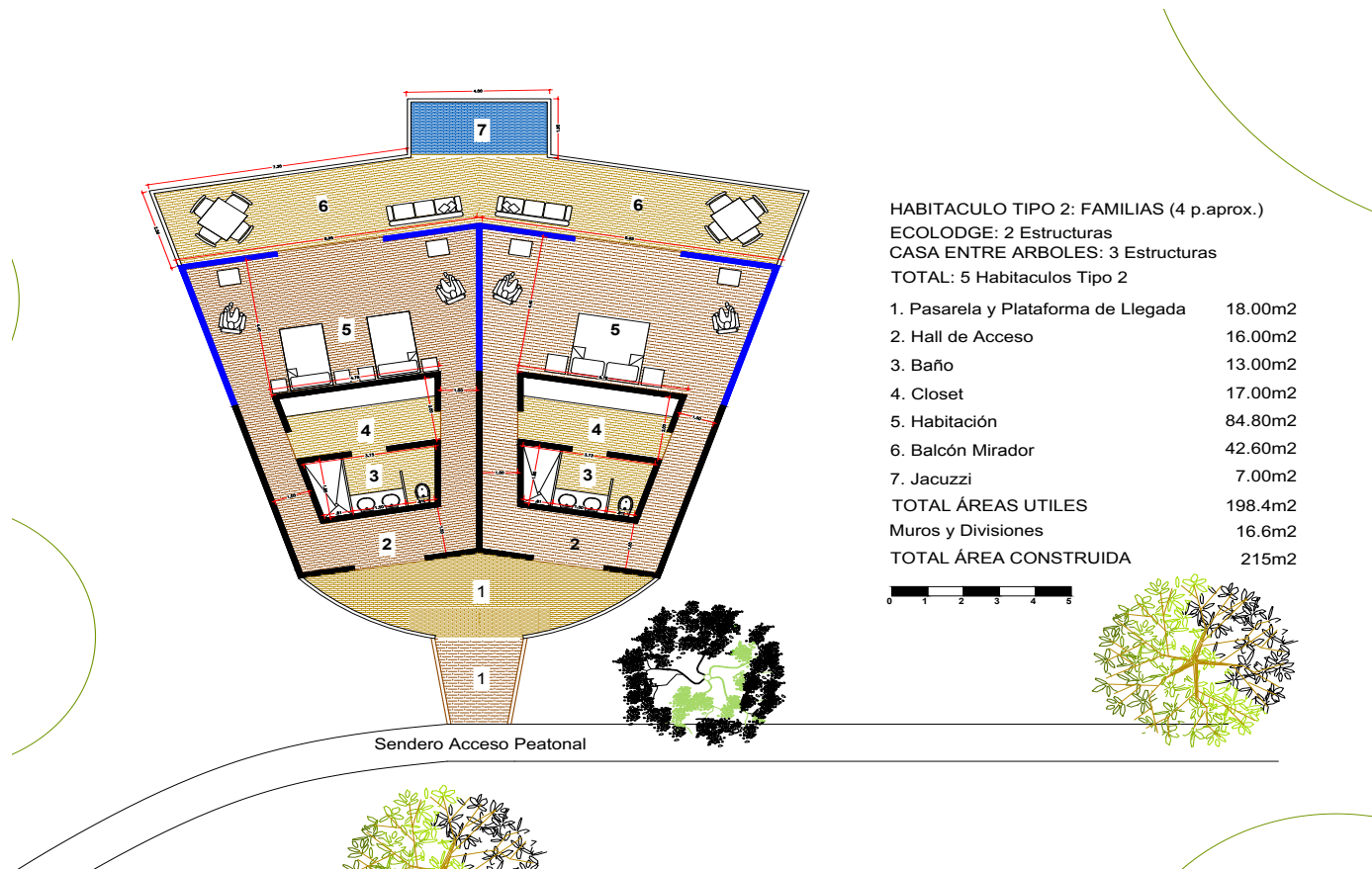


Figura 19. Diagrama de distribución interna y externa de las estructuras tipo *ecolodge & treehouse* para familias. Fuente: elaboración propia, con base en los diseños arquitectónicos elaborados por el arquitecto medio ambiental John Frank Gómez (2017).

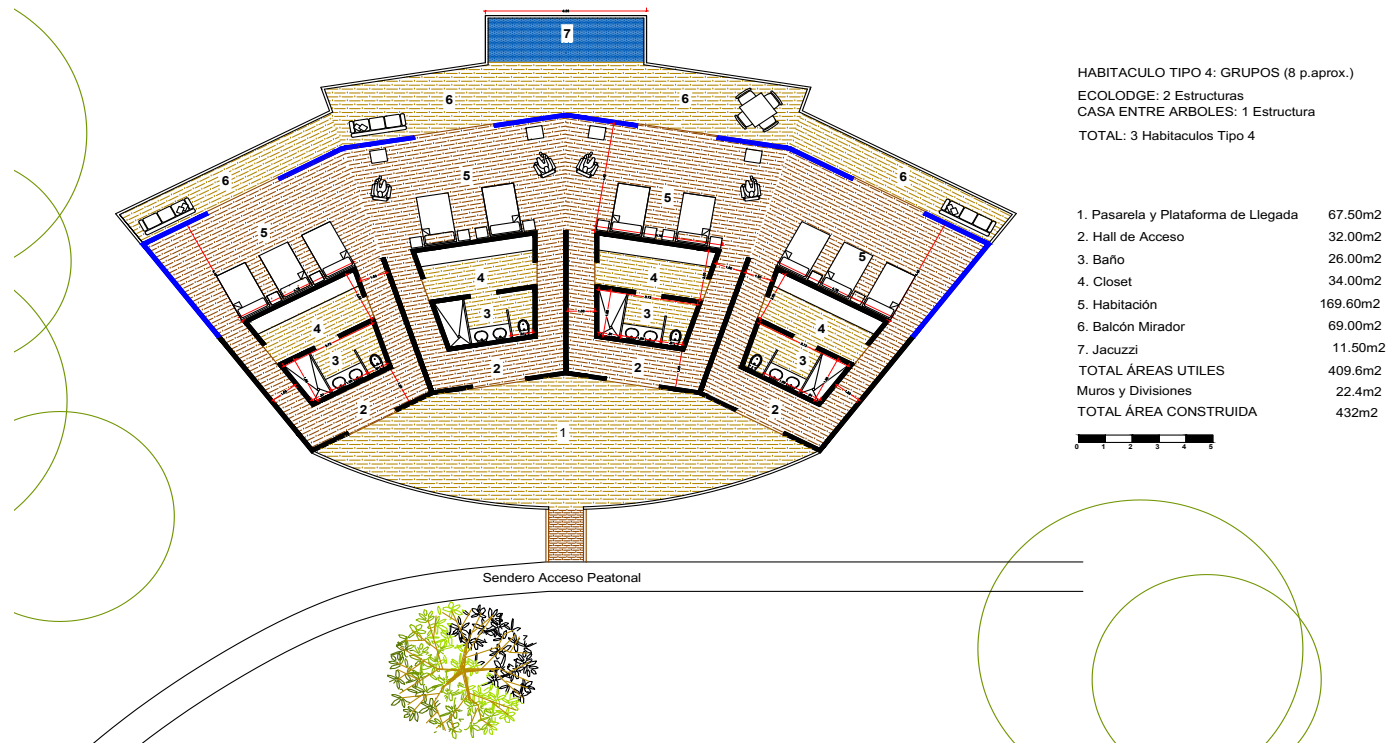


Figura 20. Diagrama de distribución interna y externa de las estructuras tipo *ecolodge & treehouse* para grupos. Fuente: elaboración propia, con base en los diseños arquitectónicos elaborados por el arquitecto medio ambiental John Frank Gómez (2017).


	FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO	Servicio de alojamiento
	TIEMPO DE PRODUCCIÓN DEL SERVICIO	1 noche - 2 días
	TIPO DE ESTRUCTURA	<i>Ecolodge</i>
	SEGMENTO	Familia
	CANTIDAD DE HUÉSPEDES	4 personas (2 adultos - 2 niños)
CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO Y DE LA PRESTACIÓN DEL MISMO		
<p>La estadia <i>Faao Glamping</i> incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Hospedarse en una estructura cómoda, moderna, lujosa e innovadora en medio del bosque, la cual cuenta con un mirador para observar aves y un jacuzzi para disfrutar de la naturaleza. * Dos habitaciones, una principal y una estándar; un <i>walking closet</i>; y dos baños dentro de las habitaciones. * WiFi y teléfono ilimitado, televisión por cable en cada habitación con opción de conexión a <i>Netflix</i>, <i>room service</i> hasta las 12:00 am y chimenea. * Acceso al centro de entretenimiento del hotel (restaurante, bar, <i>night club</i>, <i>spa</i> y parque de aventuras). 		
EQUIPO HUMANO REQUERIDO		COMPETENCIAS REQUERIDAS DEL EQUIPO HUMANO
Personal de habitaciones		Colaboradores con alto sentido de pertenencia, responsables y empáticos. Con habilidades comunicativas, organizacionales y hoteleras. Personas con propuestas constantes de innovación, con un alto nivel de creatividad, y sobretodo, con actitud de servicio. Buscamos colaboradores que antes de cumplir con todo lo anterior, tengan un gran sentido humanístico.
Personal de Alimentos y bebidas		
Personal de recepción		
Personal de mantenimiento		
Personal de seguridad		
Personal encargado del entretenimiento		
SITIO DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO		
Instalaciones del hotel		
INSUMOS A EMPLEAR	MAQUINARIA Y EQUIPOS REQUERIDOS PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	TIEMPO
<i>Amenities</i>	Equipos necesarios para la operación del hotel: computadores, <i>tablets</i> , celulares.	Se establece acorde al tiempo determinado por cada uno de los huéspedes.
Alimentos y bebidas	Equipos al interior de cada estructura: televisores, teléfono, jacuzzi, chimenea.	
Decoración de la habitación	Equipos de cocina y bar: hornos, planchas, neveras, congeladores, microondas, mantenedores de alimentos.	
Lencería	Equipos de <i>spa</i> : máquina bronceadora, relajantes, masajeadores.	
Papelería para publicidad	Equipos de sonido y audiovisuales: micrófonos, proyectores, bafles, controladores de sonido, mezcladores.	

Figura 21. Ficha técnica de la prestación del servicio de alojamiento en *Faao Glamping*. Fuente: elaboración propia, con base en la información para el diseño de fichas técnicas suministrada por el docente Fernando Lizarazo (2017).

10. Anexos tablas

Tabla 1

Formulación de aspectos metodológicos

FORMULACIÓN DE ASPECTOS METODOLÓGICOS				
OBJETIVOS	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	HERRAMIENTAS ANALÍTICAS / TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN		TIPOS DE FUENTES
1 Definir directrices para el diseño de unidades de negocios, con el fin de garantizar la sustentabilidad.	Explicativa	Libros		Secundarias
		Publicaciones		
2 Analizar las habilidades organizacionales necesarias para contribuir a la mejora de los procesos y al crecimiento continuo de la marca, en el largo plazo.	Descriptiva Cualitativa Cuantitativa	Artículos		Primaria
		Observación		
		Entrevistas		Secundaria
3 Estudiar, en términos de mercadeo , las características de mis clientes actuales y potenciales.	Cualitativa Cuantitativa	Libros		Primarias
		Encuestas		
4 Evaluar los indicadores financieros que le permitirá a la nueva unidad de negocios proyectarse estratégicamente para generar rentabilidad.	Cuantitativa Analítica	Observación		Primaria Secundaria
		Estados financieros		
5 Diseñar un portafolio de productos y servicios de la marca sobre la competencia actual y futura.	Exploratoria Cualitativa Cuantitativa	Observación		Primarias
		Encuestas		

Fuente: elaboración propia, con base en el libro Metodología de la Investigación para Administración y Economía de Bernal (2000).

Tabla 2

Cambios realizados por el DANE en su documento CIIU versión 3 y versión 4 a la actividad económica de la idea de negocio

	CIIU versión 3	CIIU versión 4
Sección	H – Hoteles y restaurantes	I – Alojamiento y servicios de comida
División	55 - Hoteles, restaurantes, bares y similares	55 – Alojamiento
Grupo	551 – Alojamientos en hoteles, campamentos y otros tipos de hospedaje no permanente	551 – Actividades de alojamiento de estancias cortas
Clase	5511 – Alojamiento en hoteles, hostales y apartahoteles	5514 – Alojamiento rural

Fuente: elaboración propia, con base en el CIIU versión 3 (2006) y CIIU versión 4 (2009).

Tabla 3

Principales empresas del sector

Top 10	Empresas sector alojamiento	Departamento	Ciudad	Ingresos netos 2016
1	Hoteles Decameron Colombia S.A.S.	Bolívar	Cartagena	\$262.725.387
2	<i>Tour Vacation</i> Hoteles Azul S.A.S.	Cundinamarca	Bogotá D.C.	\$211.246.335
3	Servincluidos LTDA.	Bolívar	Cartagena	\$143.395.638
4	Hoteles Estelar S.A.S.	Valle del Cauca	Cali	\$121.440.753
5	Global Operadora Hotelera S.A.S.	Cundinamarca	Bogotá D.C.	\$80.363.299
6	<i>Nova Mar Development</i> S.A.	Cundinamarca	Bogotá D.C.	\$61.370.818
7	Inversiones Campo Isleño S.A.	San Andrés y Providencia	San Andrés	\$59.446.967
8	Irotama S.A.S	Magdalena	Santa Marta	\$51.180.484
9	Hotel Santa Clara S.A.	Bolívar	Cartagena	\$45.311.387
10	Hotelería Internacional S.A.	Cundinamarca	Bogotá D.C.	\$36.754.979

Fuente: elaboración propia, con base en el documento SIREM de la Superintendencia de Sociedades de Colombia [SSC] (2016).

Tabla 4

Variación del PIB de la rama de actividad de Comercio, reparación, restaurantes y hoteles

Rama de actividad	Variación % anual	Variación % trimestral	Variación % semestral
Comercio	0,8	1,4	0,1
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores, y reparación de efectos personales y enferes domésticos	0,3	0,1	1,0
Hoteles restaurantes, bares y similares	1,4	1,8	0,0
TOTAL RAMA: Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	0,9	1,3	0,2

Fuente: elaboración propia, con base en el boletín técnico del PIB del DANE (2017).

Tabla 5

Matriz de análisis DOFA marca Neblinas

	Fortalezas	Debilidades
ANÁLISIS INTERNO	Capacidad de penetración y crecimiento en el mercado.	La administración aún no cuenta con unas bases sólidas para aplicar principios administrativos, que le permitan ser más eficaz, medir tiempos, prever y evaluar riesgos.
	La idea de negocio consiste en ofrecer el mejor servicio, mediante momentos de verdad de cara al cliente.	Desconocimiento en gran medida del cliente interno, pues no hay un departamento que se encargue de esta labor.
	Generación de empleo a la comunidad local.	Carencia de herramientas tecnológicas que le permitan tener bajo control la magnitud de la operación.
	Conocimiento y experiencia en el tipo de negocio, lo cual genera credibilidad a los clientes.	
	Investigación y desarrollo del producto.	
ANÁLISIS EXTERNO	Oportunidades	Amenazas
	Ubicación geográfica privilegiada ambientalmente, y que además, le permite crecer y evolucionar rápidamente.	Poca intervención de entidades que regulen los impactos negativos del turismo en zonas de gran importancia ecosistémica como esta.
	El haber realizado el montaje y la operación del restaurante a partir de los ingresos obtenidos de las ventas, les ha permitido conocer a profundidad qué productos y servicios los clientes esperan encontrar en la zona. Por lo cual, podrían adaptar fácilmente las unidades de negocio venideras a lo que el cliente realmente busca.	Disminución de la demanda por factores exógenos (clima, entrada al mercado de productos y/o servicios sustitutos, seguridad, aumento de precios, entre otros).
	Oferta gastronómica enfocada en darle valor a los productos locales vallecaucanos, lo cual se ajusta a las tendencias actuales de la alimentación.	
	Ampliación de la oferta de productos turísticos en la zona.	
Ser reconocidos como pioneros del crecimiento turístico responsable, así como de la conservación y valorización del patrimonio natural en zonas ambientalmente protegidas.		

Fuente: elaboración propia, con base en la Guía para la Elaboración de un Plan de Negocios en Ecoturismo de De Duque & Ochoa (2008).

Tabla 6

Matriz de decisiones estratégicas marca Neblinas

#	Objetivo	Estrategias	Metas	Indicador	Frecuencia	Responsables
1	Redefinir los procesos organizacionales que se han llevado de manera orgánica, para empezar a materializarlos sobre unas bases administrativas sólidas.	Diseñar un plan organizacional que sirva como base para empezar a documentar procesos, tener claridad de los mismos, y empezar a tomar decisiones estratégicas racionales.	* A 2018, tener un plan organizacional sólido que permita sustentar la mayoría de decisiones administrativas.	Número de procesos documentados/número de procesos que se deben documentar	Anual	Gerencia Departamento de administración
2	Incrementar los ingresos producto de la venta de alimentos y bebidas.	Establecer estrategias de promoción anuales, con base en criterios de <i>Revenue Management</i> . Innovar anualmente la oferta de productos, teniendo como base las mismas materias primas.	* A finales de 2017, tener consolidada una página web y empezar a gestionar más uso de las redes sociales. * A partir del 2018, mantener el punto de equilibrio por encima del mercado. * A 2018, integrar al equipo una persona especializada en mercado y <i>Revenue Management</i> . * A partir de enero de 2018, en el primer mes de todos los años venideros, se sacará al mercado una nueva carta.	Ingresos obtenidos en el año presente/ingresos obtenidos en el año anterior	Anual	Gerencia Departamento de mercadeo y ventas
3	Ser líderes en el mercado vallecaucano en la generación de espacios innovadores versátiles cercanos a la ciudad.	Diversificar la oferta de servicios en el bosque andino de niebla.	* A finales del 2017, consolidar una alianza estratégica con <i>Misqua</i> , operadora de rutas agroecoturísticas por La Elvira, con el fin de que sus recorridos contemplen la experiencia ofrecida por la marca. * A principios de 2018, terminar de adecuar los espacios del restaurante, para empezar a vender ya no solo eventos pequeños, sino medianos y grandes. * A finales de 2018, tener consolidados los modelos de construcción de <i>glamping</i> , para poder iniciar una etapa de exploración con el alojamiento.	Número de espacios ofrecidos en x año/número de espacios ofrecidos a 2017	Anual	Gerencia Departamento financiero Departamento de administración
4	Adaptar la prestación de servicios turísticos (gastronómicos, hoteleros y complementarios), teniendo como referencia las políticas de desarrollo sostenible.	Establecer las políticas sostenibles, bajo las cuales se prestarán los servicios turísticos (gastronómicos, hoteleros y complementarios).	* A principios de 2019, se espera haya un área encargada de gestionar la sostenibilidad en todas las demás áreas de la organización, y no se realice desde cada área como función.	Número de actividades sostenibles implementadas en x año/número de actividades sostenibles programadas en el mismo año	Anual	Gerencia Departamento de administración
5	Consolidar un departamento de Recursos Humanos, cuyo fin sea gestionar todos los procesos relacionados con el cliente interno.	Definir el presupuesto con el que se cuenta para la consolidación del departamento de RR.HH., con el fin de establecer las funciones específicas que este desarrollará.	* A principios de 2018, consolidar los subsistemas de provisión de personal, desarrollo y retención de personal, y calidad de vida laboral; con el fin de empezar a conocer, retener, y desarrollar un plan de carrera organizacional con el cliente interno.	Percepción positiva de los empleados frente a la filosofía de la marca	Anual	Gerencia Departamento financiero Departamento de administración

Fuente: elaboración propia, con base en la metodología para el desarrollo de proyectos de calidad de Carrillo et al. (2009).

Tabla 7

Cargos Faoa Glamping

Área	Funciones	Número de personas	Cargos	Tipo de contratación	
Gerencia general	Dirige, controla y evalúa el correcto funcionamiento de cada una de las áreas; y establece políticas y estrategias direccionadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales junto a los directores de las demás áreas.	1	Gerente general	Personal Neblinas Restaurante	
Gestión administrativa	Administrativas	1	Administrador	Contrato laboral a término indefinido	
	Contables	1	Contador	Convenio de asociación interinstitucional	
	Financieras	1	Financiero	Convenio de asociación interinstitucional	
	Seguridad		1	Jefe de seguridad	Contrato laboral a término indefinido
		2	Auxiliar de seguridad	Contrato de aprendizaje SENA	
Gestión de mercadeo y ventas	Mercadeo, comercial y ventas	1	Director de mercadeo	Contrato laboral a término indefinido	
	<i>Revenue management</i>	1	<i>Revenue Manager</i>	Convenio de asociación interinstitucional	
Gestión del housekeeping	Reservas	1	Auxiliar reservas	Contrato de aprendizaje SENA	
	<i>Housekeeping</i>	1	Director <i>housekeeping</i>	Contrato laboral a término indefinido	
	Habitaciones	2	Ama de llaves	Contrato de aprendizaje SENA	
	<i>Front office</i>		2	Recepcionista	Contrato de aprendizaje SENA
			1	Botones	Contrato de aprendizaje SENA
	Lavandería	1	Auxiliar de lavandería	Contrato de aprendizaje SENA	
Gestión de los recursos humanos	Provisión, desarrollo, retención, calidad de vida laboral y bienestar del personal	1	Director de recursos humanos	Contrato laboral a término indefinido	
	Nómina	1	Auxiliar de recursos humanos	Contrato de aprendizaje SENA	
Gestión de la sostenibilidad	Ambiental y Responsabilidad Social Empresarial	1	Director sostenibilidad	Contrato laboral a término indefinido	
	Mantenimiento zonas verdes y equipos	2	Auxiliar de mantenimiento	Contrato de aprendizaje SENA	
	Agroecoturismo	2	Guía agroecoturístico	Contrato de aprendizaje SENA	
	Avistamiento de aves	1	Guía avistamiento de aves	Contrato de aprendizaje SENA	
	Parque de aventuras	4	Auxiliar de juegos	Contrato de aprendizaje SENA	
Gestión de la operación	Dirección de alimentos y bebidas	1	Director de alimentos y bebidas	Contrato laboral a término indefinido	
	Cocina	1	<i>Chef</i>	Convenio de asociación interinstitucional	
		3	Auxiliar cocina	Personal Neblinas Restaurante	
	Bebidas	1	<i>Barman</i>	Contrato de aprendizaje SENA	
	Room service	2	<i>Room service</i>	Contrato de aprendizaje SENA	
	Música	1	DJ	Contrato de aprendizaje SENA	
	Masajes	2	Masajista	Contrato de aprendizaje SENA	
	Terapias	2	Terapeuta	Contrato de aprendizaje SENA	
	Servicio	5	Mesero	Personal Neblinas Restaurante	
	Eventos	1	<i>Event planner</i>	Convenio de asociación interinstitucional	
Aseo general	3	Aseador	Personal Neblinas Restaurante		

Fuente: elaboración propia, con base en la metodología para el establecimiento de cargos explicada por la

docente Myriam Puentes (2017).

Tabla 8

Trámites legales Faoa Glamping

Trámites	Nombre del trámite	Órgano competente	¿La marca lo tiene?	Costo
Registrales	Certificado de homonimia	Cámara de Comercio de Cali	Si	\$ -
	Escritura Pública o Documento Privado según Ley 1014/06	Cámara de Comercio de Cali	Si	\$ -
	Cámara de comercio	Cámara de Comercio de Cali	Si	\$ -
	Registro mercantil	Cámara de Comercio de Cali	Si	\$ -
	Matrícula mercantil	Cámara de Comercio de Cali	Si	\$ -
	Certificado de existencia y representación legal	Cámara de Comercio de Cali	Si	\$ -
	RUT (Registro Único Tributario)	DIAN	Si	\$ -
	Marcas	Superintendencia de Industria y Comercio	Si	\$ -
	Sociedad	Cámara de Comercio de Cali	Si	\$ -
Laborales	Afiliación a la caja de compensación familiar	Comfandi	Si	\$ -
	Afiliación a una EPS	Comfandi	Si	\$ -
	Afiliación a una ARP	Comfandi	Si	\$ -
	Registro de contratos laborales	Cámara de Comercio de Cali	Si	\$ -
Específicos	Certificado del uso del suelo	Alcaldía de Santiago de Cali	Si	\$ -
	ICA	Alcaldía de Santiago de Cali	Si	\$ -
	Certificado de condiciones de sanidad	Salud pública - Alcaldía de Santiago de Cali	Si	\$ -
	Certificado de seguridad y prevención	Bomberos de Cali	Si	\$ -
	Certificado de condiciones ambientales	Licencia ambiental - Alcaldía de Santiago de Cali	Si	\$ -
	Certificado de Sayco y Acinpro	Organización Sayco Acinpro Cali (OSA)	Si	\$ -

Otros	Cuenta corriente o de ahorros	Grupo Bancolombia	Si	\$ -
	Registro de libros de contabilidad	Cámara de Comercio de Cali	Si	\$ -
	RUP	Cámara de Comercio de Cali	No	\$ 493.000
	Depósito de enseñas y nombres comerciales (signos distintivos)	Superintendencia de Industria y Comercio	Si	\$ -
	Nombre de dominio	Agencia de publicidad contratante con la marca	No	\$ 35.000

Fuente: elaboración propia, con base en los requerimientos legales establecidos para la creación de una empresa por el docente Camilo Cubillos (2017).

Tabla 9

Principales tendencias del sector alojamiento tipo glamping

Tendencias	Tiempo	¿A quién afecta?	¿Cómo afecta a mi negocio?	¿Cómo puedo reaccionar?
Búsqueda de autenticidad	Mediano plazo	Huéspedes y empresas glamping	<i>Faoo Glamping</i> no se puede mostrar como un hotel 100% en pro de la estandarización y de la globalización.	Al estar ubicado en una zona natural protegida, debo mostrarme como una fuente de recursos inmejorable, opuesta a todo lo urbano. Debo vender paisajes reales, a través de experiencias diferentes que les produzcan a mis huéspedes sensaciones opuestas a las de su cotidianidad.
Mayor personalización de la oferta	Mediano plazo	Huéspedes y empresas glamping	<i>Faoo Glamping</i> debe preocuparse por estar constantemente analizando los datos de los clientes, pues solo de esta manera podrá comprender lo que éste exactamente necesita en el momento más adecuado.	Montar una oferta ultra personalizada que combine alojamiento, servicios y actividades complementarias, capaz de sobrepasar las expectativas de un cliente cada vez más exigente y menos “impresionable”.
Importancia de la sostenibilidad	Largo plazo	Huéspedes y empresas glamping	Si <i>Faoo Glamping</i> no se enfoca en llegarle a un turista interesado en que su estadía no genere riesgos y/o impactos negativos en el ecosistema, puede que las autoridades ambientales reconsideren su permiso de operación hotelera en el bosque andino de niebla.	Adaptar la infraestructura del hotel al entorno natural del bosque, y enfocarse en lograr la eficiencia energética, el ahorro de recursos y el diseño <i>ecofriendly</i> las estructuras, ya que estos aspectos son decisivos para los ecoturistas a la hora de reservar en un hotel.
Bienestar físico y mental	Mediano plazo	Huéspedes	Si <i>Faoo Glamping</i> solo se enfoca en la desconexión y relajación de los huéspedes, desatendería otros tipos de bienestar que van más allá de lo físico, el bienestar psicológico y espiritual.	Desarrollar actividades (<i>spa</i> al aire libre, avistamiento de aves, agroecoturismo, parque de aventuras) que les ofrezcan a los huéspedes este tipo de bienestar, con el fin de que pueda experimentar nuevas situaciones e impresiones, gracias a la belleza del entorno.
Estar en contacto con los nuestros	Mediano plazo	Huéspedes	El hecho de que <i>Faoo Glamping</i> esté localizado en un ambiente natural, no es una limitante para estar a la vanguardia con diseños modernos y poco convencionales, servicios innovadores e instalaciones funcionales.	Diseñar las estructuras familiares y para grupos de amigos, de manera tal que haya espacios comunes que generen una constante interacción entre los miembros y, por tanto, sientan que el hotel les creó espacios para compartir y aprovechar al máximo su tiempo libre.
Motivaciones menos masificadas y más únicas	Mediano plazo	Huéspedes y empresas glamping	Con esta tendencia, <i>Faoo Glamping</i> debe estar en la capacidad de abrirse a la posibilidad de abarcar distintos segmentos de interés especial con gran potencial como: viajeros comprometidos social y ambientalmente, con un nivel alto de educación, y que viajan para aprender y enriquecerse a nivel personal y social.	Asegurar experiencias únicas, irrepetibles y no accesibles para todo público. Las cuales, por medio de actividades especializadas y no masificadas, logren aportar, verdaderamente, al enriquecimiento personal de cada huésped.
Economías colaborativas en aumento	Mediano plazo	Huéspedes y empresas glamping	En los últimos años, el internet y las nuevas tecnologías han impulsado modelos de consumo alternativo. Por lo cual, <i>Faoo Glamping</i> debe hacerse a la idea que la interrelación entre el hotel como oferente y el huésped como demandante con una necesidad concreta está cambiando de manera significativa.	Prestar sus servicios hoteleros, no solo para generar beneficios económicos sino para fomentar que estos sean un canal del intercambio de servicios (entre el restaurante y el hotel. Esto, a través de actividades complementarias como el agroecoturismo, donde los campesinos locales enseñan a los turistas los procesos productivos rurales y estos últimos, le retribuyen los conocimientos ofreciéndole su colaboración por un día.

Fuente: elaboración propia, con base en información suministrada por el docente Andrés Ortega (2017).

Tabla 10

Competidores directos Faoa Glamping

Glamping	Localización	Datos importantes	Precio
 El Cantil Ecolodge Nuquí	Litoral Pacífico Nuquí, Chocó Colombia	<ul style="list-style-type: none"> * Hotel tipo <i>ecolodge</i> con 7 habitaciones y más de 18 años en servicio. * Diseñado para los amantes de la naturaleza, buzos, surfistas y personas que necesitan descansar del agobiante ritmo y estrés de la ciudad. * Microempresa formal que se aparta de prácticas corruptas y busca lograr sus objetivos bajo principios de sostenibilidad y comunitarios locales. * Reconocimientos: <i>National Geographic Traveler</i> lo catalogó como el segundo mejor hotel verde de Colombia y <i>Lonely Planet</i> Colombia los denominó como el primer ecolodge recomendado de Colombia. 	\$221.239 COP - \$324.484 COP noche persona
 El Almejal Reserve & Lodge	Costa Pacífica Bahía Solano, Chocó Colombia	<ul style="list-style-type: none"> * Hotel tipo <i>ecolodge</i> con 10 cabañas independientes y 2 habitaciones especiales con vista a la Reserva Natural y al océano. * Diseñado para los turistas en busca de una atmósfera relajante que favorezca el contacto con la naturaleza y el disfrute de diferentes aventuras lejos de las aglomeraciones y del turismo masivo. * Reconocido como líder del ecoturismo en Colombia, al estar en la búsqueda constante del balance entre el uso racional de los recursos naturales y la puesta a punto de una excelente experiencia de viaje. Para ellos, es fundamental operar de manera comprometida, ética y responsable, bajo un enfoque conservación y sostenibilidad. * Reconocimientos: la OMT [Organización Mundial del Turismo] lo seleccionó como uno de los 65 casos de prácticas ecoturísticas en pymes y Fontur [Fondo Nacional de Turismo] le otorgó el primer puesto en la categoría de turismo verde. 	\$199.986 COP - \$259.996 COP noche persona
 Four Seasons Tented Camp Golden Triangle	Golden Triangle Chiang Rai Tailandia	<ul style="list-style-type: none"> * Ofrecen a sus huéspedes la aventura de sus vidas al estar rodeados de las maravillas naturales del norte de Tailandia. * Al estar el hotel escondido en la histórica región del Triángulo de Oro, se convierte en el refugio perfecto para quienes quieran escapar del resto del mundo. * Venden excursiones de tres o cuatro noches, con el fin de que los huéspedes descubran el gusto de interactuar con elefantes rescatados que ahora viven en su hábitat natural, exploren extraordinarios senderos montañosos y selvas de bambú, y se relajen en campamentos de lujo insuperable. * Los campamentos de lujo ofrecen vistas impresionantes y mobiliario artesanal, además de un sin fin de espacios inolvidables para viajeros conocedores. 	\$1.786 € - \$ 2.819 € noche habitación doble
 Tsala Treetop Lodge	Plettenberg Bay Harkerville Sudáfrica	<ul style="list-style-type: none"> * Tsala es un lugar que llena el corazón de sus huéspedes de calidez y les roba la imaginación con su diseño y vistas impresionantes, mientras que el misterio y el encanto del lugar los cautiva. * Un lugar para celebrar, relajarse y compartir dentro de una obra arquitectónica única, donde el servicio es de clase mundial y la experiencia mágica. * Toma muy en serio la amenaza al medio ambiente, por lo que hace grandes esfuerzos para contribuir a la conservación de los ecosistemas. Participan activamente en iniciativas destinadas a preservar la tierra y los animales naturales dentro y alrededor de sus propiedades. 	\$498 € - \$577 € noche habitación doble



Grootbos Private
Nature Reserve
Gansbaai
Sudáfrica

* *Grootbos* va más allá de la simple conservación del desierto virgen al que llaman hogar. Están constantemente investigando, innovando y son pioneros en la generación de nuevas formas de hacer las cosas, con lo cual han ganado muchos premios de ecoturismo a lo largo del camino.
* Buscan combinar lujo con un modo de vida natural, para darle conexiones más profundas a los huéspedes con la tierra, con otras personas y con ellos mismos.
* Ofrecen experiencias únicas que le ofrecen a los huéspedes la oportunidad de crecer, aprender y descubrir.
* Quieren que sus huéspedes conozcan durante su estadia una forma de vida orgánica, a través de: aire más fresco, agua más limpia, vistas más claras y comida más fresca.
* La comunidad, los colaboradores, los huéspedes y las personas son la razón de ser de *Grootbos*.

\$796 € - \$823 €
noche
habitación doble

Fuente: elaboración propia, con base en información suministrada por el docente Andrés Ortega (2017).

Tabla 11

Cuantificación de la demanda Faoa Glamping

Población proyectada hoy de Colombia			49.440.216
Personas que viven en zonas urbanas y suburbanas			37.816.051
Personas entre los 0 y 70 años			30.252.841
Personas que ganan más de 4 SMMLV, el cual equivale a 2.950.868	7.143.944	24%	1.686.980
SHARE MARKET	Ecoturismo	43%	725.401
Personas que le gusta realizar actividades en zonas verdes	Turismo rural	35%	590.443
	TOTAL		1.315.844
¿Cuántas veces comprarán al año?			2
Monto dispuesto a pagar * noche * persona	1.800	\$	225.000
DEMANDA			5,9213E+11
Estimado establecimientos que prestan el servicio de alojamiento y hospedaje a 2017			21.406
ATOMIZACIÓN			27.661.868,76

Fuente: elaboración propia, con base en información suministrada por el docente Andrés Ortega (2017).

Tabla 12

Tarifa promedio y calificación de los atributos de los competidores directos de Faoa Glamping

ATRIBUTO	IMPORTANCIA	MARCAS	
		1. El Cantil <i>Ecolodge Nuquí</i>	2. El Almejal <i>Reserve & Lodge</i>
Ubicación	30%	9	9
Exclusividad	10%	7	6
Servicio	25%	6	6
Relación calidad - precio	20%	8	7
Actividades Complementarias	15%	9	9
CALIFICACIÓN PONDERADA		7,85	7,55
PRECIO * PERSONA * NOCHE		\$272.862	\$229.991
UM		\$34.759	\$30.462
UMV		\$	32.611

Fuente: elaboración propia, con base en información suministrada por el docente Andrés Ortega (2017).

Tabla 13

Precio justo de mercado Faoa Glamping

ATRIBUTO	IMPORTANCIA	MARCA
		<i>Faoa Glamping</i>
Ubicación	30%	9
Exclusividad	10%	6
Servicio	25%	8
Relación calidad - precio	20%	8
Actividades complementarias	15%	10
CALIFICACIÓN PONDERADA		7,2
PRECIO JUSTO DE MERCADO		\$234.799

Fuente: elaboración propia, con base en información suministrada por el docente Andrés Ortega (2017).

Tabla 14

Tarificación estructuras Faoa Glamping

ESTRUCTURA	TARIFA RACK	TARIFA BAR A %OCUPACIÓN 0% - 30%	TARIFA BAR B %OCUPACIÓN 31% - 50%	TARIFA BAR C %OCUPACIÓN 51% - 70%	TARIFA BAR D %OCUPACIÓN 71% - 100%	TARIFA CORPORATE
ELEMENTOS DEL PAQUETE	Alojamiento con jacuzzi y zona para avistar aves, desayuno, entrada libre al <i>night club</i> , 1 cóctel, WiFi, parqueadero y 1 pase libre para realizar las actividades complementarias durante su estadía.	Alojamiento con jacuzzi y zona para avistar aves, desayuno, entrada libre al <i>night club</i> , 1 cóctel, WiFi, parqueadero y 1 pase libre para realizar las actividades complementarias durante su estadía.	Alojamiento con jacuzzi y zona para avistar aves, desayuno, entrada libre al <i>night club</i> , 1 cóctel, WiFi, parqueadero y 1 pase libre para realizar las actividades complementarias durante su estadía.	Alojamiento con jacuzzi y zona para avistar aves, desayuno, entrada libre al <i>night club</i> , 1 cóctel, WiFi, parqueadero y 1 pase libre para realizar las actividades complementarias durante su estadía.	Alojamiento con jacuzzi y zona para avistar aves, desayuno, entrada libre al <i>night club</i> , 1 cóctel, WiFi, parqueadero y 1 pase libre para realizar las actividades complementarias durante su estadía.	Alojamiento con jacuzzi y zona para avistar aves, desayuno, entrada libre al <i>night club</i> , 1 cóctel, WiFi, parqueadero, salón de reuniones 24 horas y 1 pase libre para realizar las actividades complementarias durante su estadía.
<i>Ecolodges y treehouse parejas 2 paxs</i>	\$235.000	\$135.000	\$155.000	\$190.000	\$240.000	\$220.000
<i>Ecolodges y treehouses familias 3 a 4 paxs</i>	\$220.000	\$140.000	\$150.000	\$180.000	\$225.000	\$210.000
<i>Ecolodges y treehouses familias 5 a 6 paxs</i>	\$195.000	\$135.000	\$145.000	\$165.000	\$200.000	\$195.000
<i>Ecolodges y treehouses grupos de amigos 6 a 8 paxs</i>	\$160.000	\$120.000	\$130.000	\$150.000	\$165.000	\$175.000
<i>Ecolodges y treehouses grupos de amigos 8 a 10 paxs</i>	\$115.000	\$75.000	\$85.000	\$105.000	\$120.000	\$150.000

Fuente: elaboración propia (2017).

Tabla 15

Tarificación servicios Faoa Glamping

TARIFAS RESTAURANTE		
Hora del día	Tipo de consumidor	Tarifa * persona
Desayuno	Huésped	N.A.
	No huésped	\$ 25.000 COP
Almuerzo	Huésped à 30% de descuento	\$ 24.500 COP
	No huésped	\$ 35.0000 COP
Cena	Huésped à 15% de descuento	\$ 42.500 COP
	No huésped	\$ 50.000 COP
TARIFAS ROOM SERVICE		
Hora del día	Tipo de consumidor	Tarifa * persona
Todo el día	Huésped	\$21.000 COP
	No huésped	N.A.
TARIFAS BAR		
Hora del día	Tipo de consumidor	Tarifa * persona * cóctel
Tarde – Noche	Huésped → 20% de descuento	Sin tener en cuenta el cóctel de bienvenida, \$ 12.000 COP
	No huésped	\$ 15.000 COP
TARIFAS NIGHT CLUB		
Hora del día	Tipo de consumidor	Tarifa * persona
Noche	Huésped	N.A.
	No huésped	\$ 30.000 COP
TARIFAS PARQUEADERO		
Hora del día	Tipo de consumidor	Tarifa * carro * hora
Todo el día	Huésped	N.A.
	No huésped	\$2.500 COP
TARIFAS ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS		
Hora del día	Tipo de consumidor	Tarifa * persona
Mañana, tarde y 2 horas de la noche	No huésped	Spa - \$80.000 COP * 1 hora
		Parque de aventuras - \$35.000 COP * 1 hora y 30 minutos
		Agroecoturismo - \$150.000 * 3 horas
		Avistamiento de aves - \$50.000 * 1 hora y 20 minutos

Fuente: elaboración propia (2017).

Tabla 16

Plan estratégico y táctico Faoa Glamping

Objetivos	Estrategias	Plan Táctico	Resultado
Mantener el porcentaje de ocupación por encima del 50% durante el primer año de operación	Entrar en el mercado generando expectativa con: una idea innovadora, precios asequibles y valor agregado, al ser esta una unidad de negocios de una marca reconocida en el Valle del Cauca	Plan ofensivo	Crecimiento de los ingresos producto del incremento de las ventas
Posicionarse como el primer hotel <i>glamping</i> ubicado en un área protegida en Cali	Vender sus servicios a través de este diferenciador, para que los clientes generen notoriedad y reconocimiento hacia este	Plan ofensivo	Beneficios no solo para la marca, sino para el sector hotelero en general
Generar, para el primer año, una rentabilidad financiera del negocio de no menos del 18%	Invertir en recursos de <i>marketing</i> para hacer crecer el mercado, su participación y los ingresos obtenidos por huésped; con el fin de apalancar los altos costos iniciales de inversión y operación.	Plan ofensivo	Recuperación rápida de la inversión inicial realizada
Incentivar a que el segmento objetivo de <i>Faoa Glamping</i> , lo elija como primera opción para hospedarse	Realizar una propuesta de valor superior y más atractiva a las hoteleras del mismo tipo existentes en el mercado	Plan ofensivo	Incremento de la cuota de mercado al haber creado lealtad en el cliente y asegurado que este haga recompra

Fuente: elaboración propia (2017).

Tabla 17

Plan de comunicaciones Faoa Glamping

Objetivo	Estrategias	Tipo de canal
Conseguir un nivel de notoriedad determinado en relación con la marca y sus servicios, sin dejar de tener en cuenta aspectos claves como reforzar el mensaje de la unidad de negocios y estimular la acción de compra en el segmento objetivo del hotel.	Estrategia <i>pulsing</i>	Pautas publicitarias con <i>Google AdWords</i>
	Estrategia de concentración de la comunicación	Sitio <i>web</i> y redes sociales (<i>Facebook, Instagram y YouTube</i>)
	Estrategia <i>pull</i>	<i>OTAs</i> y <i>tour</i> operadores
	Estrategia <i>push</i>	<i>OTAs</i> y <i>tour</i> operadores

Fuente: elaboración propia (2017).

Tabla 18

Plan comercial Faoa Glamping

Objetivo	Estrategias	Acciones
Lograr un crecimiento de los ingresos del 10% anual, durante los 5 primeros años	Fidelizar a cada cliente nuevo de llegue, para asegurar que este vuelva a adquirir los servicios hoteleros	Plan de fidelización para aquellos huéspedes que visiten el hotel más de una vez por año
	Mantener la ocupación del hotel por encima del 50% a lo largo del año	Crear paquetes del interés del segmento objetivo, para que este se vea motivado a visitar el hotel constantemente
	Postear publicaciones atractivas constantemente en los medios <i>online</i>	Pautar con <i>Google Adwords, Facebook, Instagram y YouTube</i>
Fortalecer el canal directo (sitio <i>web</i>), para disminuir costos	Adquirir una plataforma robusta para la página <i>web</i>	Manejar todo lo que el huésped necesita (reservas, pagos, comentarios, etc.) por medio el sitio <i>web</i> del hotel
	Consolidar un equipo comercial efectivo y acorde con las necesidades del hotel	Realizar capacitaciones mensuales, con el fin de mantener actualizado al personal todo el tiempo

Fuente: elaboración propia (2017).

Tabla 19

Distribución estructuras Faoa Glamping, de acuerdo al número de huéspedes

Estructuras	% a construir	Distribución %	# de estructuras	Segmento	# de personas por estructura
Ecolodges	50%	30%	3	Parejas	2 pax
		40%	2	Familias	3 a 4 paxs
			2		5 a 6 paxs
		30%	2	Grupos de amigos	6 a 8 paxs
	1	8 a 10 paxs			
Treehouses	50%	20%	2	Parejas	2 pax
		50%	3	Familias	3 a 4 paxs
			2		5 a 6 paxs
		30%	2	Grupos de amigos	6 a 8 paxs
	1	8 a 10 paxs			

Fuente: elaboración propia (2017).

Tabla 20

Costos de inversión Faoa Glamping

COSTOS DE INVERSIÓN INICIAL				
INVERSIÓN	Cantidad	Años de depreciación	Costos Unitario	Costo Total
COSTO TERRENO	1	-	\$400.000.000	\$400.000.000
ADECUACIÓN DEL TERRENO	1	-	\$60.000.000	\$60.000.000
MAQUINARIA Y EQUIPOS	261	2610	\$207.740.000	\$593.380.000
RECEPCIÓN Y OFICINAS	12	120	\$2.750.000	\$10.700.000
Computadores	5	50	\$1.500.000	\$7.500.000
Impresora - escáner	3	30	\$700.000	\$2.100.000
Facturadoras	2	20	\$200.000	\$400.000
Teléfonos digitales	2	20	\$350.000	\$700.000
SEGURIDAD	28	280	\$10.600.000	\$112.400.000
Video cámaras de vigilancia (monitores y cámaras)	20	200	\$5.000.000	\$100.000.000
Circuitos cerrados de televisión	1	10	\$2.000.000	\$2.000.000
Detectores de monóxido de carbono	1	10	\$1.000.000	\$1.000.000
Sistemas de comunicación (radio frecuencia por boquitoquis)	5	50	\$1.700.000	\$8.500.000
Sistemas de alarma	1	10	\$900.000	\$900.000
HABITACIONES	118	1180	\$9.530.000	\$190.010.000
Aspiradoras	3	30	\$200.000	\$600.000
Enceradoras	3	30	\$320.000	\$960.000
Fregadoras	3	30	\$150.000	\$450.000
Televisores	29	290	\$1.200.000	\$34.800.000
Teléfono	20	200	\$60.000	\$1.200.000
Chimenea eléctrica	20	200	\$1.100.000	\$22.000.000
Nevera minibar	20	200	\$500.000	\$10.000.000
Jacuzzis	20	200	\$6.000.000	\$120.000.000
COCINA	16	160	\$103.400.000	\$116.000.000
Cocina modular fogones	1	10	\$4.000.000	\$4.000.000
Freidoras	2	20	\$1.300.000	\$2.600.000
Horno Microondas	1	10	\$1.700.000	\$1.700.000
Horno por convección	1	10	\$25.000.000	\$25.000.000
Horno ahumador	1	10	\$23.000.000	\$23.000.000
Horno de pastelería	1	10	\$8.000.000	\$8.000.000
Empacadora al vacío	1	10	\$2.100.000	\$2.100.000
Parrillas	2	20	\$3.000.000	\$6.000.000
Extractores	2	20	\$7.000.000	\$14.000.000
Neveras	1	10	\$12.000.000	\$12.000.000
Congeladores	1	10	\$15.000.000	\$15.000.000
Lavavajillas	2	20	\$1.300.000	\$2.600.000
SERVICIO	9	90	\$14.950.000	\$16.550.000
Cafeteras	1	10	\$1.800.000	\$1.800.000
Licadoras	2	20	\$1.600.000	\$3.200.000
Nevera	1	10	\$1.850.000	\$1.850.000
Fabricadora de hielo	1	10	\$1.500.000	\$1.500.000
Mantenedora de hielo	1	10	\$2.000.000	\$2.000.000

Exprimidor de zumos	1	10	\$1.000.000	\$1.000.000
Máquina de gaseosas	1	10	\$2.200.000	\$2.200.000
Máquina de cerveza	1	10	\$3.000.000	\$3.000.000
NIGHT CLUB	9	90	\$9.390.000	\$10.980.000
Mixers	1	10	\$2.600.000	\$2.600.000
Controladores	1	10	\$1.700.000	\$1.700.000
Amplificadores	1	10	\$3.500.000	\$3.500.000
Micrófonos	2	20	\$250.000	\$500.000
Cabezas móviles	2	20	\$750.000	\$1.500.000
Máquinas de humo	2	20	\$590.000	\$1.180.000
LAVANDERÍA	15	150	\$10.070.000	\$20.140.000
Lavadoras	2	20	\$5.000.000	\$10.000.000
Secadoras	2	20	\$4.270.000	\$8.540.000
Planchas	2	20	\$800.000	\$1.600.000
SPA	9	90	\$38.000.000	\$86.000.000
Cámaras de masaje hidráulicas	5	50	\$6.000.000	\$30.000.000
Sauna	1	10	\$9.000.000	\$9.000.000
Equipos de aparatología:				
Máquinas de alta frecuencia, frecuencia galvánica o micro galvánica.	3	30	\$12.000.000	\$36.000.000
Cámara de vapor	1	10	\$11.000.000	\$11.000.000
PARQUE DE AVENTURAS	11	110	\$4.400.000	\$11.500.000
Puentes tibetanos	3	30	\$700.000	\$2.100.000
Tirolinas	3	30	\$900.000	\$2.700.000
Plataformas aventureras	3	30	\$1.100.000	\$3.300.000
Muro de escalar gran dimensión	2	20	\$1.700.000	\$3.400.000
AVISTAMIENTO DE AVES	30	300	\$350.000	\$10.500.000
Telescopios terrestres	30	300	\$350.000	\$10.500.000
AGROECOTURISMO	4	40	\$4.300.000	\$8.600.000
Cámara fotográfica	2	20	\$1.700.000	\$3.400.000
Cámara de video	2	20	\$2.600.000	\$5.200.000
MUEBLES Y ENSERES	62	4287	\$5.834.000	\$216.150.000
Carretillas para transporte de equipaje	3	9	\$500.000	\$1.500.000
Carro de limpieza habitaciones	3	9	\$1.100.000	\$3.300.000
Colchones sencillos	54	162	\$900.000	\$48.600.000
Colchones dobles	26	78	\$1.500.000	\$39.000.000
Almohadas	106	318	\$200.000	\$21.200.000
Juego cama (funda, sábana, sobre sábana, cobertor, encimeras)	80	240	\$300.000	\$24.000.000
Mesa de noche	106	318	\$200.000	\$21.200.000
Lámparas	106	318	\$60.000	\$6.360.000
Secador de cabello	20	60	\$100.000	\$2.000.000
Amenities (jabón, shampoo, acondicionador, crema)	20	60	\$60.000	\$1.200.000
Juego de toallas	212	636	\$30.000	\$6.360.000
Backout	80	240	\$200.000	\$16.000.000
Basureros	20	60	\$40.000	\$800.000

Carro para el transporte de alimentos	3	9	\$230.000	\$690.000
Sillas restaurante	110	330	\$30.000	\$3.300.000
Mesas restaurante	20	60	\$110.000	\$2.200.000
Sillas bar	110	330	\$50.000	\$5.500.000
Mesas bar	20	60	\$130.000	\$2.600.000
Cristalería juego (vaso, copa)	110	330	\$34.000	\$3.740.000
Vajilla (plato grande, plato mediano, plato pequeño y plato sobero)	110	330	\$45.000	\$4.950.000
Cubertería (juego tenedor, cuchillo, cuchara, cucharita)	110	330	\$15.000	\$1.650.000
TOTAL COSTOS INVERSIÓN INICIAL	324	6897	\$273.574.000	\$869.530.000

Fuente: elaboración propia, con base en los ejemplos de costos de inversión expuestos por el docente Fernando

Lizarazo (2017).

Tabla 21

Costos de operación Faoa Glamping

COSTOS DE OPERACIÓN MES			
MATERIAS PRIMAS	Cantidad	Costo Total Mes	
Alimentos y bebidas mes	N.A.	\$	110.000.000
Room service mes	N.A.	\$	15.000.000
Bar mes	N.A.	\$	30.000.000
Spa	N.A.	\$	12.000.000
Agroecoturismo	N.A.	\$	5.000.000
TOTAL	N.A.	\$	172.000.000
MANO DE OBRA	Cantidad	Salario Unitario	Salario Total Mes
		Mes	
DIRECTA	7	\$16.500.000	\$29.777.349
Gestión administrativa	1	\$3.500.000	\$6.271.811
	1	\$1.500.000	\$3.054.524
Gestión de mercadeo y ventas	1	\$2.500.000	\$4.250.128
Gestión de la operación	1	\$3.000.000	\$5.375.838
Gestión de los recursos humanos	1	\$2.300.000	\$3.938.485
Gestión de la sostenibilidad	1	\$2.000.000	\$3.424.769
Gestión del housekeeping	1	\$1.700.000	\$3.461.794
INDIRECTA	36	\$30.784.587	\$59.372.064
Gerencia general	1	\$3.000.000	\$5.100.154
Gestión administrativa	4	\$3.475.434	\$6.325.443
Gestión de mercadeo y ventas	2	\$1.737.717	\$2.953.099
Gestión de la operación	21	\$11.505.681	\$24.301.035
Gestión de los recursos humanos	1	\$737.717	\$1.181.472
Gestión de la sostenibilidad	1	\$5.901.736	\$10.479.970
Gestión del housekeeping	6	\$4.426.302	\$9.030.891
TOTAL	43	\$47.284.587	\$89.149.413
SERVICIOS PÚBLICOS	Cantidad	Costo Total Mes	
Agua	N.A.	\$	6.000.000
Luz	N.A.	\$	5.000.000
Gas	N.A.	\$	800.000
Teléfono	N.A.	\$	700.000
Televisión (uso programa Netflix)	N.A.	\$	2.000.000
Internet (WiFi)	N.A.	\$	500.000
TOTAL	N.A.	\$	15.000.000
MANTENIMIENTO	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total año
Terreno	2	\$6.000.000	\$12.000.000
Maquinaria y equipo	1	\$29.669.000	\$29.669.000
TOTAL	3	\$35.669.000	\$41.669.000
DEPRECIACIÓN	AÑOS	Costo anual	
Terreno	0	\$	-
Maquinaria y equipo recepción y oficinas	5	\$	2.140.000
Maquinaria y equipo seguridad	10	\$	11.240.000
Maquinaria y equipo habitaciones	5	\$	38.000.000
Maquinaria y equipo cocina	10	\$	11.600.000
Maquinaria y equipo servicio	5	\$	3.310.000
Maquinaria y equipo night club	5	\$	2.196.000
Maquinaria y equipo lavandería	10	\$	2.014.000

Maquinaria y equipo <i>spa</i>	10	\$	8.600.000
Maquinaria y equipo parque de aventuras	3	\$	3.833.333
Maquinaria y equipo avistamiento de aves	10	\$	1.050.000
Maquinaria y equipo agroecoturismo	5	\$	1.720.000
Muebles y enseres	3	\$	72.050.000
TOTAL	N.A.	\$	157.753.333
TOTAL COSTOS OPERACIÓN MES	\$		475.571.747

Fuente: elaboración propia, con base en los ejemplos de costos de operación expuestos por el docente Fernando Lizarazo (2017).

Tabla 22

Balance general Faoa Glamping

BALANCE GENERAL FAOA GLAMPING NEBLINAS DEL 1 DE ENERO DE 2018 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022						
DATOS	ANO 0	ANO 1	ANOS 2 (2019) - 3 (2020) - 4 (2021) - 5 (2022)			
	0	1	2	3	4	5
Caja		\$4.075.372.618	\$3.106.833.037	\$3.361.615.576	\$3.837.452.084	\$4.421.492.837
Banco	\$870.000.000	\$870.000.000	\$4.945.372.618	\$8.052.205.656	\$11.413.821.232	\$15.251.273.316
C*C		\$52.483.764	\$56.326.575	\$60.212.325	\$66.208.950	\$74.232.450
Inventario		\$21.879.167	\$23.262.222	\$24.975.556	\$27.545.556	\$30.972.222
Capex	\$1.269.530.000	\$1.269.530.000	\$1.269.530.000	\$1.269.530.000	\$1.269.530.000	\$1.269.530.000
Depreciación acumulada		-\$157.753.333	-\$315.506.667	-\$473.260.000	-\$555.130.000	-\$637.000.000
TOTAL ACTIVO	\$2.139.530.000	\$6.131.512.215	\$9.085.817.786	\$12.295.279.113	\$16.059.427.822	\$20.410.500.825
Obligaciones financieras	\$870.000.000	\$725.063.359	\$566.865.015	\$394.191.523	\$205.718.407	-\$0
C*P		\$65.637.500	\$69.786.667	\$74.926.667	\$82.636.667	\$92.916.667
Impuesto por pagar		\$1.384.235.661	\$1.527.480.739	\$1.667.521.690	\$1.908.227.395	\$2.194.611.194
TOTAL PASIVO	\$870.000.000	\$2.174.936.520	\$2.164.132.421	\$2.136.639.880	\$2.196.582.469	\$2.287.527.861
Capital social	\$1.269.530.000	\$1.269.530.000	\$1.269.530.000	\$1.269.530.000	\$1.269.530.000	\$1.269.530.000
Utilidad del ejercicio		\$2.687.045.695	\$2.965.109.670	\$3.236.953.868	\$3.704.206.120	\$4.260.127.612
Utilidades acumuladas		\$-	\$2.687.045.695	\$5.652.155.365	\$8.889.109.233	\$12.593.315.353
TOTAL PATRIMONIO	\$1.269.530.000	\$3.956.575.695	\$6.921.685.365	\$10.158.639.233	\$13.862.845.353	\$18.122.972.965
CHECK	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-

Fuente: elaboración propia, con base en la metodología para estructura financiera de un negocio propuesta por los docentes Odra Venegas & Rafael Ahumada (2017).

Tabla 23

Indicadores financieros de Faoa Glamping

INDICADORES FINANCIEROS FAOA GLAMPING					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ					
Capital de trabajo	3.956.575.695	6.921.685.365	10.158.639.233	13.862.845.353	18.122.972.965
Razón corriente	3	4	6	7	9
Prueba ácida	2,8	4,2	5,7	7,3	8,9
ENDEUDAMIENTO					
Nivel de endeudamiento	35,5%	23,8%	17,4%	13,7%	11,2%
Apalancamiento Financiero	55,0%	31,3%	21,0%	15,8%	12,6%
Concentración del endeudamiento	73,1%	79,1%	88,9%	100,0%	100,0%
OPERACIÓN					
REVPAR - ESTRUCTURAS	\$347.032	\$384.020	\$413.560	\$457.870	\$516.950
REVPASH – A&B	\$28.420	\$30.870	\$33.032	\$36.274	\$40.597
REVPATH - SPA	16.167	16.400	17.200	18.400	20.000
RENTABILIDAD					
MARGEN BRUTO	87,5%	87,6%	87,6%	87,5%	87,5%
MARGEN OPERACIONAL	65,9%	67,4%	68,6%	71,1%	72,7%
MARGEN NETO	42,7%	43,9%	44,8%	46,6%	47,8%
ROE	67,9%	42,8%	31,9%	26,7%	23,5%
ROA	43,8%	32,6%	26,3%	23,1%	20,9%

Fuente: elaboración propia, con base en la metodología para estructura financiera de un negocio propuesta por los docentes Odra Venegas & Rafael Ahumada (2017).

Tabla 24

Periodo de recuperación de la inversión a realizar en el proyecto de alojamiento Faao Glamping

NÚMERO DE PERIODOS (AÑOS)	VALOR		(VPN)	SALDO DEL (PRI)
	(FFTN) (1)	(1+i) - n	(FFTN) (1+i) - n	
0	-399.530.000	1,00	0	399.530.000
1	4.075.372.618	0,53	2.173.604.501	-1.774.074.501
2	3.106.833.037	0,28	883.780.302	-2.657.854.803
3	3.361.615.576	0,15	510.020.523	-
4	3.837.452.084	0,08	310.524.429	-
5	4.421.492.837	0,04	190.824.852	-
$PRI = a + [(b - c)$			-1,01	

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI) = 2 meses 19 días

Fuente: elaboración propia, con base en la metodología para estructura financiera de un negocio propuesta por los docentes Odra Venegas & Rafael Ahumada (2017).

Tabla 25

Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) Faoa Glamping

PERIODOS	VALOR
AÑO 0	-399.530.000
AÑO 1	4.075.372.618
AÑO 2	3.106.833.037
AÑO 3	3.361.615.576
AÑO 4	3.837.452.084
AÑO 5	4.421.492.837
VPN=	12.723.259.050
TIR =	999%
TIRM =	56,77%

Fuente: elaboración propia, con base en la metodología para estructura financiera de un negocio propuesta por los docentes Odra Venegas & Rafael Ahumada (2017).

Tabla 26

Relación beneficio – costo (B/C) del proyecto Faoa Glamping

PERIODOS	VALOR
AÑO 0	-399.530.000
AÑO 1	4.075.372.618
AÑO 2	3.106.833.037
AÑO 3	3.361.615.576
AÑO 4	3.837.452.084
AÑO 5	4.421.492.837
VPN=	12.723.259.050
Inversión Inicial =	1.269.530.000
B / C =	10,02

Fuente: elaboración propia, con base en la metodología para estructura financiera de un negocio propuesta por los docentes Odra Venegas & Rafael Ahumada (2017).

Tabla 27

Punto de equilibrio multiproducto Faoa Glamping

PUNTO DE EQUILIBRIO MULTIPRODUCTO FAOA GLAMPING		
AÑOS	CONCEPTO	PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES
AÑO 1	ALOJAMIENTO	1183
	ALIMENTOS & BEBIDAS	13459
	ROOM SERVICE	-20393
	BAR	12566
	NIGHT CLUB	15885
	PARQUEADERO	22857
	ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	
	SPA	1928
	PARQUE DE AVENTURAS	295
	AGROECOTURISMO	583
	AVISTAMIENTO DE AVES	957
AÑO 2	ALOJAMIENTO	1172
	ALIMENTOS & BEBIDAS	13075
	ROOM SERVICE	-19513
	BAR	11801
	NIGHT CLUB	14230
	PARQUEADERO	21969
	ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	
	SPA	1933
	PARQUE DE AVENTURAS	296
	AGROECOTURISMO	584
	AVISTAMIENTO DE AVES	958
AÑO 3	ALOJAMIENTO	1146
	ALIMENTOS & BEBIDAS	12491
	ROOM SERVICE	-18763
	BAR	11151
	NIGHT CLUB	11619
	PARQUEADERO	21131
	ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	
	SPA	1943
	PARQUE DE AVENTURAS	297
	AGROECOTURISMO	587
	AVISTAMIENTO DE AVES	960
AÑO 4	ALOJAMIENTO	986
	ALIMENTOS & BEBIDAS	10821
	ROOM SERVICE	-17127
	BAR	9488
	NIGHT CLUB	8090
	PARQUEADERO	18395
	ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	
	SPA	1851
	PARQUE DE AVENTURAS	283
	AGROECOTURISMO	559
	AVISTAMIENTO DE AVES	909
AÑO 5	ALOJAMIENTO	930
	ALIMENTOS & BEBIDAS	9633
	ROOM SERVICE	-16624
	BAR	9096
	NIGHT CLUB	6972
	PARQUEADERO	17810
	ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	
	SPA	1871
	PARQUE DE AVENTURAS	286
	AGROECOTURISMO	565
	AVISTAMIENTO DE AVES	915

Fuente: elaboración propia, con base en la metodología para estructura financiera de un negocio propuesta por los docentes Odra Venegas & Rafael Ahumada (2017).

11. Anexo desempeño del sector

11.1 Indicadores sectoriales de liquidez

Tomando como referencia la simplicidad y veracidad de los datos suministrados por el Sistema de Información para la Administración [EMIS], se usó esta como base para consultar y analizar la información financiera acerca del desempeño del sector alojamiento para los años 2013 al 2016. Los resultados recolectados se encuentran adjuntos a los anexos de Excel del trabajo de grado.

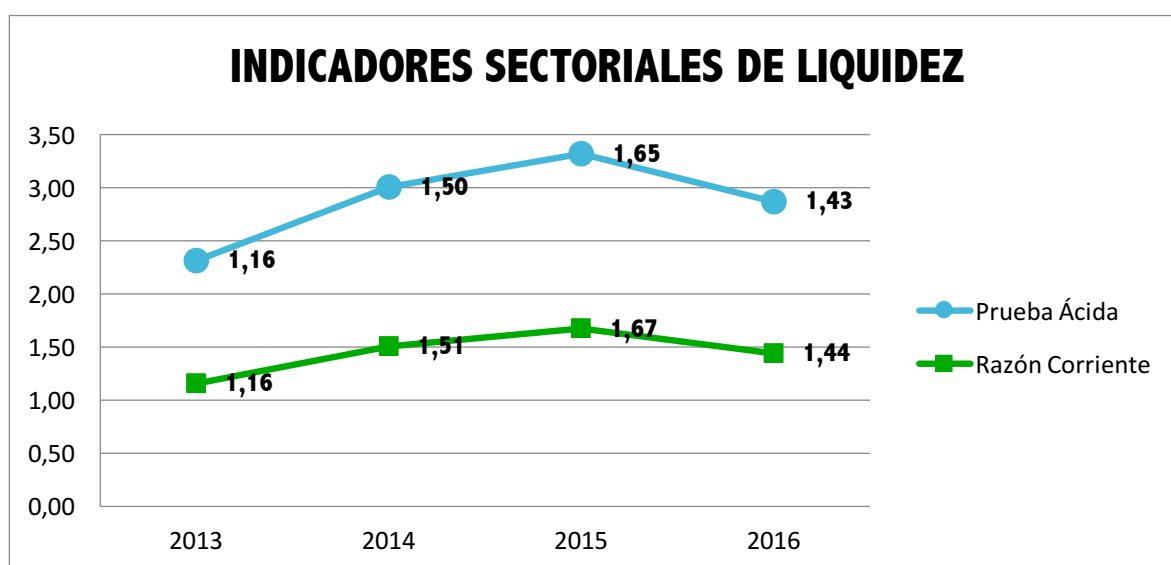


Figura 1. Indicadores de liquidez del sector alojamiento. Fuente: elaboración propia, con base en el balance general proporcionado por el Sistema de Información para la Administración [EMIS] (2017).

En primera instancia, se consideró pertinente medir los indicadores de liquidez, correspondientes a la razón corriente y a la prueba ácida. Estos, fueron indispensables a la hora de medir la capacidad que tiene el sector de alojamiento para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, con base en una solidez financiera que le permita convertir rápidamente sus activos y pasivos en efectivo (Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia [INPC], 2010).

Para hallar la razón corriente se tomaron los activos corrientes de 2013 a 2015 y se dividieron por los pasivos corrientes de esos años, con lo que se obtuvo que sector hotelero ha

mantenido su liquidez constante durante los últimos 4 años, oscilando entre 1,0 y 1,7 (ver figura 1). Lo cual quiere decir que este a 2016 tenía 1,67 en activos que le permitían respaldar y cubrir sus pasivos exigibles a corto plazo.

Ahora bien, en la prueba ácida se comparó los activos más líquidos con los pasivos corrientes, lo cual permitió revelar la capacidad del sector para afrontar sus obligaciones corrientes sin depender de la venta de inventarios (INPC, 2010). Por lo cual, para determinar este indicador se tomó en cuenta la cuenta caja y bancos, la cuenta más líquida y se excluyeron los inventarios. Con lo que se concluye que las empresas analizadas durante los 4 años de la muestra, tienen una prueba ácida superior a 1, y se resalta que el año 2015 fue el de mayor liquidez en el sector (ver figura 1).

11.2 Indicadores sectoriales de actividad

Por otro lado, se hallaron los indicadores de actividad, los cuales fueron básicos a la hora de medir la eficiencia del sector, pues son un determinante para la productividad con la que se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos (INPC, 2010). En consecuencia, se analizaron los 4 principales: el periodo promedio de inventario en días (PPI), el periodo promedio de cobro en días (PPC), la rotación de activos fijos, y la rotación de activos totales.

En cuanto al periodo promedio de rotación de inventarios, se puede decir que, en 2013, 2014 y 2016 los inventarios rotaron muy poco, al punto que no alcanzaron a llegar a 1 día; mientras que, en el 2015, la cifra se disparó y rotaron 16,26 días (ver figura 2). Lo que quiere decir que muy probablemente durante los años más bajos, los hoteles del sector se abastecieron muy bien de los inventarios requeridos y no recibieron más demanda de la presupuestada.

En lo concerniente al periodo promedio de cobro se determina que el sector para los años estudiados no presenta cuentas por cobrar pendientes a largo plazo, sino que por el

contrario logran recaudar su cartera en menos de 4 días (ver figura 2). Lo cual puede significar que, el sector hotelero tiene buenos mecanismos de acuerdo de pago con sus deudores.

Por su parte, la rotación de activos fijos se mantuvo alta en 2013 y 2014, y en 2015 y 2016 disminuyó, lo que significa que en los dos primeros años por cada peso invertido en activos fijos se vendieron de 8 a 10 pesos; mientras que en los dos últimos años por cada peso invertido se vendió menos de 1,5 pesos (ver figura 2). Por último, la rotación de los activos totales, se comporta similar a la de los activos fijos, pues en 2013 y 2014 por cada peso invertido se vendían de 7 a 15 pesos; mientras que en 2015 y 2016 se vendía menos de 1 peso (ver figura 2).

Estas eventualidades en las ventas tanto de los activos fijos como de los activos totales respecto a las inversiones realizadas por el sector, pueden ser la consecuencia del cambio de la clasificación de las empresas en el SIREM, pues las secciones, divisiones, grupos y clases experimentaron ciertas variaciones de la versión 3 a la versión 4.

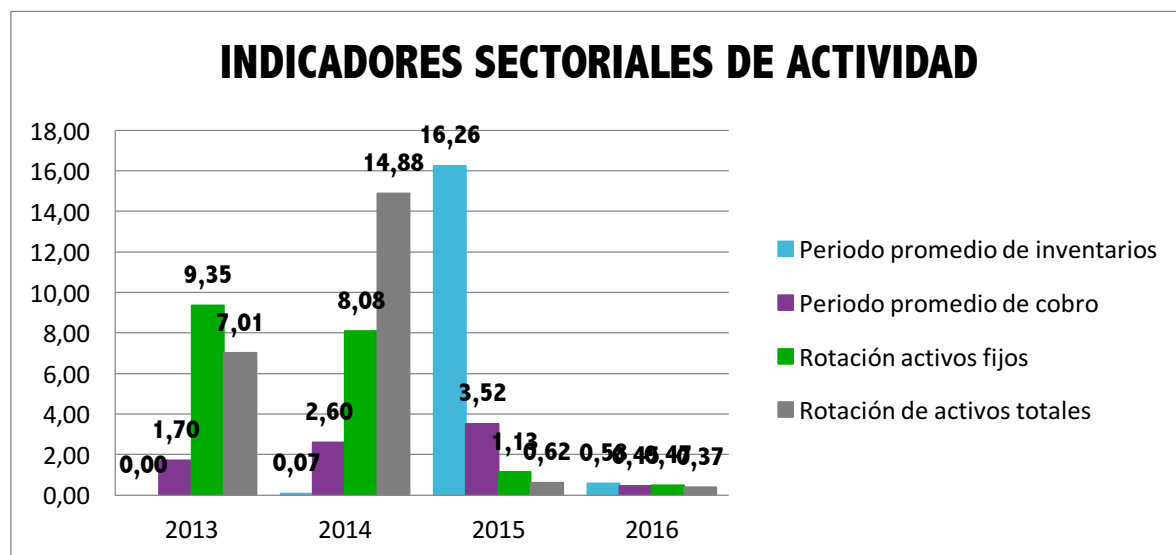


Figura 2. Indicadores de actividad del sector alojamiento. Fuente: elaboración propia, con base en el balance general proporcionado por el Sistema de Información para la Administración [EMIS] (2017).

11.3 Indicadores sectoriales de endeudamiento

En tercer lugar, se aplicaron los indicadores de endeudamiento más representativos al estar enfocados en medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa (INPC, 2010). Así mismo, buscan establecer el riesgo que incurren los acreedores y los dueños, y la conveniencia o no de un determinado nivel de endeudamiento para las empresas del sector (INPC, 2010).

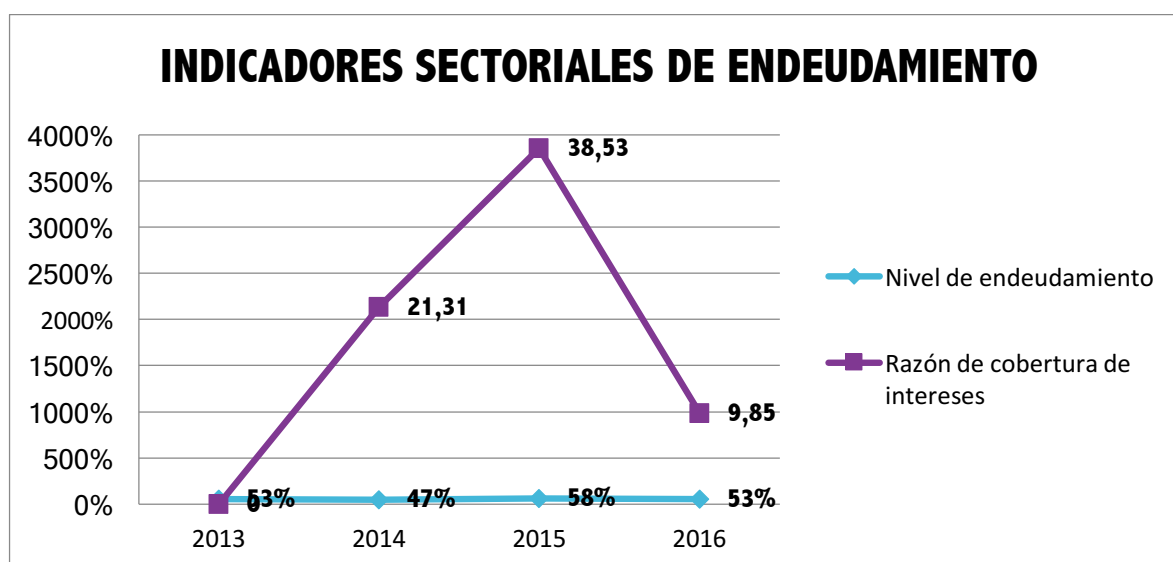


Figura 3. Indicadores de endeudamiento del sector alojamiento. Fuente: elaboración propia, con base en el estado de resultados proporcionado por el Sistema de Información para la Administración [EMIS] (2017).

El sector hotelero presenta un nivel de endeudamiento constante durante los 4 años de análisis, pues se mantuvo entre el 47% y 58% (ver figura 3). Dicho en otras palabras, el endeudamiento total hotelero se ha mantenido alto a razón de que gran parte de las inversiones en activos está siendo financiada por terceros y aún no se han saldado las deudas.

Ahora, en cuanto la razón de cobertura de intereses, se puede decir que en el año 2013 fue nula, seguidamente aumentó en 2014 y 2015, y para el 2016 disminuyó más de la mitad (ver figura 3). En resumen, el sector desde el año 2014 al 2016 por cada peso de interés que recibió incrementó su utilidad operacional, lo cual es positivo a la hora de ver las utilidades netas de la industria.

11.4 Indicadores sectoriales de rentabilidad

Finalmente, con el fin de medir la efectividad de la administración de las empresas del sector en el control de los costos y gastos, y lograr de esta manera, convertir las ventas en utilidades se calcularon los indicadores de rentabilidad como el margen bruto, el margen operacional y el margen neto, en términos porcentuales (INPC, 2010).

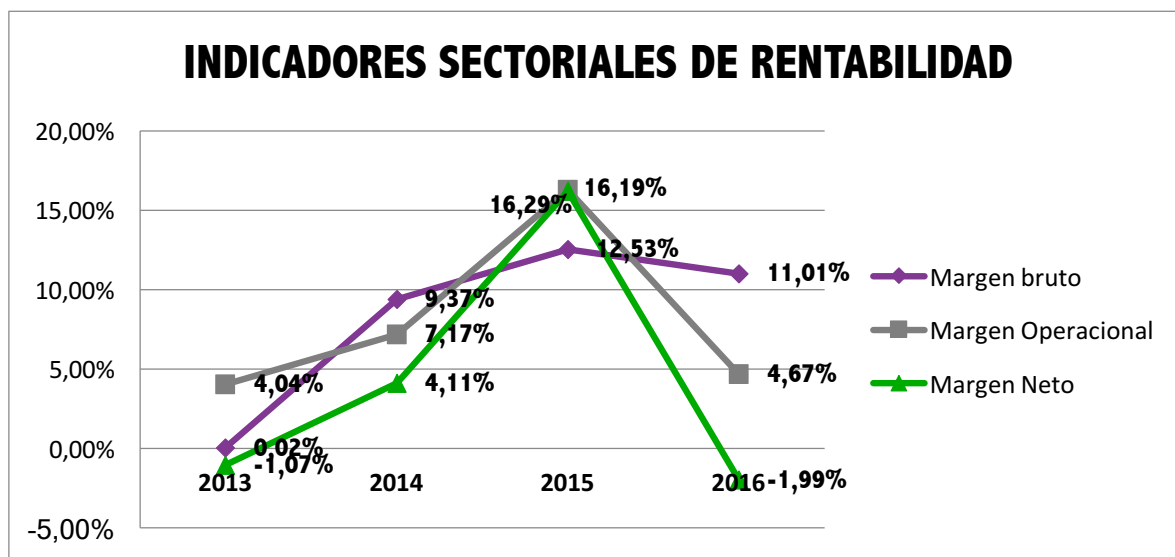


Figura 4. Indicadores de rentabilidad del sector alojamiento. Fuente: elaboración propia, con base en el estado de resultados proporcionado por el Sistema de Información para la Administración [EMIS] (2017).

El margen bruto mide los pesos como producto de las ventas que quedan después de deducir todos los costos de ventas (INPC, 2010). De acuerdo con esto, se percibió que en los 4 años este margen fue positivo y ha ido en ascenso año a año (ver figura 4). El margen operacional está influenciado por el costo de ventas, los gastos administrativos y los gastos de ventas (INPC, 2010). En este caso, a pesar del porcentaje de margen operacional primero aumentó y luego disminuyó, es claro que las empresas hoteleras durante esos años fueron lucrativas, pues nunca estuvieron por debajo de cero (ver figura 4).

El margen neto representa la utilidad del sector por cada unidad de venta (INPC, 2010). La industria hotelera presenta problemas para el 2013, se recupera en 2014 y 2015, y cae negativamente en el 2016 a -1,99% de utilidades netas (ver figura 4). Esto quiere decir que, si

comparamos este indicador con el del margen operacional, se puede concluir que las utilidades de los hoteles proceden de actividades propias y no de otros ingresos.

En este orden de ideas, los márgenes que se acaban de explicar son primordiales para los inversionistas del sector, a la hora de analizar la forma como retornan los valores invertidos en las empresas (INPC, 2010). Lo cual, hace fundamental medir indicadores como el de la rentabilidad del patrimonio (ROE) y el de la rentabilidad del activo total (ROA).

De esta manera, los bajos resultados obtenidos en el margen neto de utilidad de 2013 a 2016, causaron que tanto la rentabilidad del patrimonio como la del activo total no fueran crecientes ni sobrepasaran el 1% de rendimiento, y como consecuencia, la rentabilidad de la industria fuera negativa en el último año (2016) (ver figura 5).

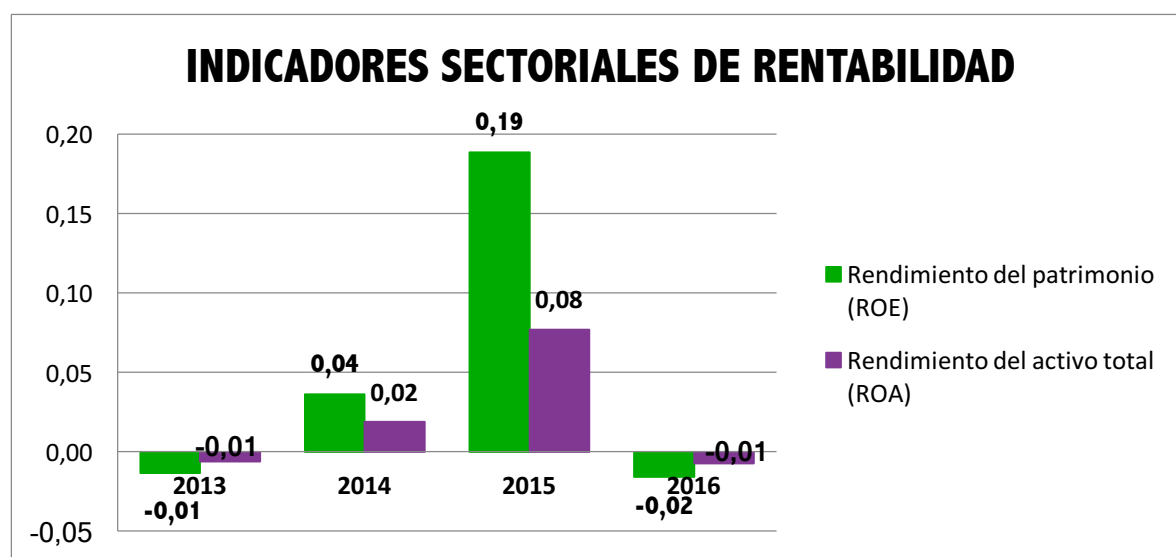


Figura 5. Indicadores de rentabilidad del sector alojamiento. Fuente: elaboración propia, con base en el estado de resultados proporcionado por el Sistema de Información para la Administración [EMIS] (2017).