

Plan de Negocios para la Creación de un Eco Hotel Tipo Glamping en el Municipio de
Piedecuesta, Santander

Sara Juliana Anaya Chaparro y Karen Dallana Camacho Gómez

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera Industrial

Directora

Ginna Paola Castro Castaño

Ingeniera Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico - Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2023

Dedicatoria

A mi mamá, que no me deja desistir, que mueve cielo y tierra por mí, siempre serás mi luz, todos mis logros son tuyos.

A mi papá, que se esfuerza tanto para hacerme el camino tan ameno, me doy cuenta de todo tu amor, este triunfo también es tuyo.

A mi nita, que siempre oró por mí, gracias por darme tanto amor sin importar las circunstancias por las que pasabas, te extraño siempre.

A Francisco, que me apoya con tanto amor en cada paso, que gusto tenerte como mi compañero de vida.

A mis amigas Karen y Silvia, que me entendieron siempre, me alegra tanto tenerlas en mi vida.

A Nata, ojalá todos tuvieran la fortuna de conocer a alguien con una energía tan bonita como la tuya, no imaginas como ayudas.

Sara Juliana Anaya Chaparro

A mi familia por todo el amor, esfuerzo y dedicación, por ser mi apoyo incondicional y motivación principal en la obtención de cada una de mis metas propuestas.

A Doña Josefina (Mi segunda mamá) por su apoyo en el proceso y estar ahí con las palabras y acciones adecuadas cuando las he necesitado.

A mis amigas de carrea porque fueron uno de los factores con mayor peso para disfrutar y culminar el proceso. Gracias a Dios por ponerlas en mi camino.

Karen Dallana Camacho Gómez

Agradecimientos

A la UIS, por poner a nuestra disposición sus recursos para formarnos como ingenieras.

A nuestra directora, por acompañarnos y orientarnos en este proyecto.

Al profe Antonio, por estar tan pendiente de nosotras.

A cada uno de los docentes por ayudarnos y acompañarnos a lo largo del programa.

A los administrativos EEIE por apoyarnos tanto en todos los procesos.

A todos nuestros amigos y familiares por acompañarnos y animarnos.

Y finalmente, a nosotras mismas, por esforzarnos tanto hasta conseguirlo.

Contenido

	Pág.
Introducción	17
1. Cumplimiento de Objetivos	19
2. Objetivos	21
2.1 Objetivo General	21
2.2 Objetivos Específicos.....	21
3. Justificación de la Idea de Negocio	23
3.1 Análisis Preliminar de la Idea de Negocio.....	23
3.2 Análisis del Sector	25
4. Marco de Referencia	29
4.1 Marco de Antecedentes.....	29
4.2 Marco Teórico.....	31
4.2.1 Consumo Turístico.....	31
4.2.2 Empleo en la Industria del Turismo.....	31
4.2.3 Turismo Sostenible	32
4.2.4 Hotel Ecológico (Eco Hotel).....	33
4.2.5 Glamping.....	33
4.2.6 Análisis del Entorno.....	34
4.2.7 Investigación de Mercados	35
4.2.8 Plan de Mercadeo.....	35
4.2.9 Marketing Mix	36

PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE ECO HOTEL	5
4.2.10 Análisis Técnico.....	37
4.2.11 Análisis Administrativo	37
4.2.12 Análisis del Impacto Social y Ambiental.....	37
4.2.13 Análisis Legal	37
4.2.14 Análisis Financiero	38
5. Análisis del Entorno.....	38
5.1 Macroentorno (Análisis PESTEL).....	38
5.1.1 Factor Político.....	38
5.1.2 Factor Económico	41
5.1.3 Factor Social	43
5.1.4 Factor Tecnológico	43
5.1.5 Factor Ecológico	44
5.1.6 Factor Legal	45
5.2 Microentorno (Cinco Fuerzas de Porter)	46
5.3.1 Amenaza de Nuevos Competidores	46
5.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores	47
5.3.3 Poder de Negociación de los Clientes.....	47
5.3.4 Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos	47
5.3.5 Rivalidad entre Competidores Existentes	48
5.4 Resumen (POAM)	49
6. Análisis del Mercado	50
6.1 Descripción del Servicio	50
6.2 Segmentación del Mercado.....	51

PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE ECO HOTEL	6
6.2.1 Perfil de los Clientes	51
6.2.2 Mercado Potencial	52
6.3 Investigación de Mercados	52
6.3.1 Objetivo General de la Investigación.....	52
6.3.2 Objetivos Específicos de la Investigación	53
6.3.3 Diseño del Cuestionario.....	53
6.3.4 Diseño de la Muestra	54
6.3.5 Recolección y Análisis de Datos.....	55
6.4 Estimación de la Demanda.....	66
7. Plan de Mercadeo.....	68
7.1 Design Thinking.....	68
7.1.1 Empatizar	69
7.1.2 Definir	72
7.1.3 Idear	74
7.1.4 Prototipar.....	76
7.1.5 Evaluar	77
7.2 Marketing Mix	78
7.3 Análisis de la Oferta.....	78
7.4 Portafolio de Acciones	80
8. Análisis Técnico.....	80
8.1 Análisis de Localización	80
8.2 Distribución del Establecimiento	81
8.3 Caracterización Técnica del Servicio.....	81

PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE ECO HOTEL	7
8.4 Diagrama Funcional del Servicio.....	84
8.5 Mapa de Procesos	84
9. Análisis Organizativo.....	85
9.1 Estructura Organizacional.....	85
9.2 Manual de Funciones	85
9.2.1 Gerente General – C1.....	85
9.2.2 Líder Administrativo – C2.....	86
9.2.3 Líder Operativo - C3.....	86
9.2.4 Líder Comercial – C4.....	86
9.2.5 Contador – C5	87
9.2.6 Auxiliar Administrativo – C6	87
9.2.7 Auxiliar Operativo – C7.....	87
9.2.8 Auxiliar Comercial – C8.....	88
9.2.9 Técnico SST – C9	88
9.2.10 Técnico de Operaciones – C10	88
9.2.11 Guía de Senderismo – C11	88
9.2.12 Ayudante de Servicios Varios – C12.....	89
9.2.13 Celador – C13	89
9.3 Estructura Salarial.....	89
10. Análisis legal.....	90
10.1 Forma Jurídica de Constitución Legal de la Empresa	90
10.2 Requisitos de Constitución Legal de la Empresa.....	90
10.3 Otros Trámites	911

PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE ECO HOTEL	8
10.3.1 Obligaciones Posteriores.....	911
10.3.2 Registro Nacional de Turismo	91
10.4 Gastos de Constitución	92
11. Análisis de Responsabilidad Social y Ambiental	93
11.1 Análisis del Impacto Social	933
11.2 Análisis del Impacto Ambiental.....	94
11.3 Estrategias para Potencializar Impacto Positivo	94
11.3 Estrategias para Mitigar Impacto Negativo	95
12. Estudio Financiero	96
12.1 Inversión Inicial	96
12.2 Costos Directos e Indirectos	97
12.3 Gastos de Administración y Ventas.....	98
12.4 Proyección de Ventas.....	98
12.5 Financiación.....	100
12.6 Estado de Resultados Proyectado	101
12.7 Estados Financieros	101
12.8 Evaluación Financiera.....	102
12.8.1 Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).....	103
12.8.2 Periodo de Recuperación de Inversión (PRI).....	1043
12.8.3 Evaluación Financiera por Escenarios	104
13. Análisis Estratégico	106
13.1 Massive Transformative Purpose.....	106
13.2 Modelo Canvas 10X	107

13.3 Objetivos de la Empresa	107
13.4 Matriz DOFA	108
14. Conclusiones	110
15. Recomendaciones	114
Referencias Bibliográficas	1166

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Cumplimiento de objetivos</i>	19
Tabla 2. <i>Porcentajes de representación de la muestra en el AMB</i>	55
Tabla 3. <i>Frecuencia anual de viajes turísticos</i>	56
Tabla 4. <i>Preferencias tipo de turismo</i>	57
Tabla 5. <i>Duración promedio en días de los viajes turísticos</i>	58
Tabla 6. <i>Preferencias de estructuras de glamping</i>	60
Tabla 7. <i>Características generales de hospedaje</i>	61
Tabla 8. <i>Valoración de actividades complementarias</i>	62
Tabla 9. <i>Valoración de factores relacionados con la alimentación</i>	63
Tabla 10. <i>Cuantificación de factores</i>	64
Tabla 11. <i>Demanda potencial</i>	66
Tabla 12. <i>Estimación de demanda en base a la capacidad instalada</i>	68
Tabla 13. <i>Tipo de estructuras</i>	82
Tabla 14. <i>Zonas complementarias</i>	83
Tabla 15. <i>Inversión total proyecto Eternum</i>	97
Tabla 16. <i>Proyección de noches de ocupación</i>	99
Tabla 17. <i>Proyección servicios de pasadía</i>	99
Tabla 18. <i>Proyección ventas</i>	100
Tabla 19. <i>Razones financieras</i>	101
Tabla 20. <i>Estimación VPN y TIR</i>	103

Tabla 21. <i>Estimación PRI</i>	104
Tabla 22. <i>Estimación VPN y TIR, escenario optimista</i>	105
Tabla 23. <i>Estimación VPN y TIR, escenario pesimista</i>	106
Tabla 24. <i>Objetivos estratégicos de Eternum Glamping</i>	108

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Visitantes internos 2019 – 2022 (II)</i>	25
Figura 2. <i>Evolución del marketing según Kotler</i>	36
Figura 3. <i>Diez principales actividades económicas que contribuyen al valor agregado nacional</i>	42
Figura 4. <i>Tasa de supervivencia empresarial del sector Turismo en la jurisdicción de la CCB</i> .	46
Figura 5. <i>Interés del consumidor por hospedarse en un eco-hotel tipo glamping</i>	559
Figura 6. <i>Preferencia del municipio de Piedecuesta como destino turístico</i>	65
Figura 7. <i>Guía para aproximaciones en la participación de mercado</i>	67
Figura 8. <i>Matriz ERIC</i>	76

Lista de Apéndices

Ver apéndices adjuntos y pueden ser consultados en la base de datos de la Biblioteca UIS

Apéndice A. *Matriz POAM*

Apéndice B. *Encuesta para investigación de mercados*

Apéndice C. *Análisis de datos*

Apéndice D. *Actividades – Prototipar Design Thinking*

Apéndice E. *Marketing Mix Eternum*

Apéndice F. *Análisis de la oferta*

Apéndice G. *FABS*

Apéndice H. *Mapa de la empatía*

Apéndice I. *Propuesta de valor canvas*

Apéndice J. *Eternum Portafolio*

Apéndice K. *Ubicación Eternum*

Apéndice L. *Layout Eternum Glamping*

Apéndice M. *Especificaciones técnicas*

Apéndice N. *Diagrama funcional del servicio*

Apéndice Ñ. *Mapa de procesos ETERNUM*

Apéndice O. *Estructura Organizacional ETERNUM*

Apéndice P. *Manual de funciones*

Apéndice Q. *Estructura salarial*

Apéndice R. *Requisitos de constitución legal de ETERNUM*

Apéndice S. *Matriz de Leopold*

Apéndice T. *Análisis financiero*

Apéndice U. *Principios corporativos*

Apéndice V. *Eternum Modelo de Negocio Canvas 10X*

Apéndice W. *Matriz DOFA*

Apéndice X. *Estrategias DOFA*

Resumen

Título: Plan de negocios para la creación de un eco hotel tipo glamping en el municipio de Piedecuesta, Santander.*

Autor: Sara Juliana Anaya Chaparro, Karen Dallana Camacho Gómez.**

Palabras Clave: Glamping, Ecoturismo, Piedecuesta, Santander.

Descripción: "Eternum" se erige como un eco hotel tipo glamping que materializa el concepto de turismo sostenible, procurando generar esfuerzos para el aporte positivo a factores sociales y medio ambientales. Esta visión holística se materializa a través de un espacio recreativo y de descanso inmerso en la naturaleza, el cual genera desconexión de las actividades rutinarias e impulsa simultáneamente una cultura de turismo regional. La esencia del proyecto radica en priorizar la implementación de materiales naturales y eco amigables para su construcción y funcionamiento; asimismo, en base a las necesidades y preferencias del consumidor, efectuar un plan de actividades y servicios que suplan las mismas y concienticen simultáneamente sobre la importancia de adoptar y apoyar prácticas ecológicas.

La propuesta comercial se basa en proporcionar una experiencia de alojamiento, presentando opciones en glamping dispuestos en islas naturales para brindar privacidad a los huéspedes. Además, se fomenta la participación comunitaria a través de "quioscos", donde la comunidad local puede ofrecer sus productos, fortaleciendo la economía municipal y la identidad cultural de Piedecuesta. Más allá de la creación de empleos y oportunidades económicas, el impacto social trasciende al compromiso con la inclusión. "Eternum" genera adicionalmente empleo para individuos a menudo marginados, como minorías y personas con discapacidad, destacando sus habilidades y contribuciones al negocio. La vivencia que el eco hotel ofrece es una sinfonía de actividades al aire libre, inmersión en la naturaleza, áreas de encuentro versátiles, conocimiento de la biodiversidad local y educación en la preservación del ecosistema permitiendo al público del área metropolitana de Bucaramanga escapar de la rutina sin necesidad de largos desplazamientos.

En esencia, "Eternum" encarna un sueño de turismo sostenible y conciencia social en Piedecuesta, fomentando la conexión con la naturaleza, el apoyo a la comunidad local y el crecimiento personal, mientras se avanza hacia un futuro más ético y sostenible.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Ginna Paola Castro Castaño. Ingeniera Industrial

Abstract

Title: Business plan for the creation of a glamping-type eco-hotel in the municipality of Piedecuesta, Santander.*

Author: Sara Juliana Anaya Chaparro, Karen Dallana Camacho Gómez**

Key Words: Glamping, Ecotourism, Piedecuesta, Santander.

Description: "Eternum" stands as a glamping-type eco-hotel that materializes the concept of sustainable tourism, seeking to generate efforts for a positive contribution to social and environmental factors. This holistic vision is materialized through a recreational and rest space immersed in nature, which generates disconnection from routine activities and simultaneously promotes a culture of regional tourism. The essence of the project lies in prioritizing the implementation of natural and eco-friendly materials for its construction and operation; Likewise, based on the needs and preferences of the consumer, carry out a plan of activities and services that supplement them and simultaneously raise awareness about the importance of adopting and supporting ecological practices.

The commercial proposal is based on providing a lodging experience, presenting glamping options arranged on natural islands to provide privacy to guests. In addition, community participation is encouraged through "kiosks", where the local community can offer their products, strengthening the municipal economy and the cultural identity of Piedecuesta. Beyond the creation of jobs and economic opportunities, the social impact transcends the commitment to inclusion. "Eternum" additionally generates employment for often marginalized individuals, such as minorities and people with disabilities, highlighting their skills and contributions to the business. The experience that the eco hotel offers is a symphony of outdoor activities, immersion in nature, versatile meeting areas, knowledge of local biodiversity and education in the preservation of the ecosystem, allowing the public of the metropolitan area of Bucaramanga to escape from routine. without the need for long trips.

At its core, "Eternum" embodies a dream of sustainable tourism and social consciousness in Piedecuesta, fostering connection with nature, support for the local community and personal growth, while moving towards a more ethical and sustainable future.

* Bachelor Thesis

** Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Ginna Paola Castro Castaño. Industrial Engineer

Introducción

El sector turismo con el paso del tiempo ha venido desarrollando un crecimiento positivo progresivo en las economías mundiales, convirtiéndose en ocasiones en un factor clave en la generación de ingresos y empleo. (Statista, s.f.). Sin embargo, dado que las preferencias del consumidor ni las condiciones ambientales han permanecido estáticas con el paso de los años, el sector ha debido adaptar prácticas para su vigencia y posicionamiento en la economía. El turista, ha venido desarrollado un perfil en el que denota especial interés en actividades que le permitan conectar con la naturaleza y disfrutar de experiencias únicas vinculadas con la misma. Asimismo, el gobierno colombiano, a partir del Decreto 646 de 2021 establece como meta a 2030: “posicionar la sostenibilidad como pilar fundamental para el desarrollo del turismo en el país” (Portafolio, 2021). Esto ha llevado a que los modelos de gestión y servicios turísticos comiencen a direccionarse hacia un turismo sostenible, adoptando prácticas en favor de la conservación del entorno y satisfacción del cliente, así como a gestionar el seguimiento a las mismas para garantizar su direccionamiento al cumplimiento de unos de los márgenes de sostenibilidad mundial que son los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Específicamente, para el sector en la agenda 2030, se plantea mayor énfasis en los objetivos: 8-Trabajo decente y crecimiento económico, 12-Producción y consumo responsable y 14-Vida submarina. (La Organización Mundial del Turismo, s.f.)

En la actualidad, resultados considerables en variables ambientales han generado una alarma global; sin embargo, tomar medidas radicales en beneficio las mismas, como podría ser el congelar actividades económicas, no es una opción. El ingeniero industrial, entre sus funciones y habilidades, destaca por encontrar soluciones innovadoras a diferentes situaciones que presentan

oportunidades de mejora; una de estas es evidentemente el aprovechamiento de uno de los sectores económicos más relevantes a nivel nacional para potenciarlo, generando un aporte positivo a la economía mientras se mitigan daños ambientales y sociales. (Moral-Moral, Fernandez-Alles, & Sanchez-Franco, 2019)

Con este proyecto se busca precisamente aprovechar la oportunidad latente de aportar al medio ambiente mientras se fortalece la economía, por medio de la formulación de un plan de negocios para la creación de un eco hotel tipo glamping en el municipio de Piedecuesta, Santander. Se entregarán como resultado unas estrategias de mercadeo soportadas en el análisis del contexto e investigación de mercados, una propuesta de procesos misionales, estratégicos y administrativos para cumplir la propuesta de valor y los lineamientos normativos y legales, una propuesta de estrategias para mitigar o potencializar las condiciones ambientales y sociales para la operación del eco hotel tipo glamping, un análisis financiero de la idea de negocio y finalmente la propuesta de modelo de negocio, direccionamiento estratégico y plan para la puesta en marcha del negocio.

1. Cumplimiento de Objetivos

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos

<i>Objetivo Específico</i>	<i>Cumplimiento</i>
Analizar el grado de influencia que tendrán los aspectos del contexto en el diseño, estructuración y futura operación de la organización mediante un estudio del macroentorno y microentorno del sector hotelero y eco-hotelero en Piedecuesta, Santander.	Capítulo 5
Realizar una investigación de mercado con información primaria y secundaria que permita identificar la relación existente entre la oferta y la demanda, así como la distribución y tendencias del mercado potencial del servicio eco-hotelero en Piedecuesta Santander.	Capítulo 6
Proponer las estrategias de mercadeo para el eco hotel tipo glamping, teniendo en cuenta las oportunidades para agregar valor.	Capítulo 7
Diseñar la estructura de operación del eco hotel tipo glamping, incluyendo macro y micro localización, procesos misionales y logísticos.	Capítulo 8
Estructurar los componentes administrativos para el funcionamiento del eco hotel tipo glamping, que incluyen procesos directivos y de apoyo, manual de funciones y responsabilidades y estructura salarial para la organización.	Capítulo 9
Determinar la pertinencia del proyecto en función de los planes de desarrollo departamental (Santander) y municipal (Piedecuesta), plan de ordenamiento territorial,	Capítulo 5, capítulo 10

<i>Objetivo Específico</i>	<i>Cumplimiento</i>
normas relacionadas con localización, aspectos ambientales, legislación tributaria, aspectos laborales y contratación.	
Definir las estrategias para mitigar o potencializar las condiciones ambientales y sociales para la operación del eco hotel tipo glamping.	Capítulo 11
Determinar la viabilidad financiera del eco hotel tipo glamping con una evaluación financiera y análisis de sensibilidad para el escenario probable, un escenario pesimista y uno optimista.	Capítulo 12
Definir el modelo de negocio y el direccionamiento estratégico que incluye el propósito de transformación masivo, metas de crecimiento y valores corporativos.	Capítulo 13

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Formular un plan de negocios para la creación de un eco hotel tipo glamping en el municipio de Piedecuesta, Santander.

2.2 Objetivos Específicos

Analizar el grado de influencia que tendrán los aspectos del contexto en el diseño, estructuración y futura operación de la organización mediante un estudio del macroentorno y microentorno del sector hotelero y eco-hotelero en Piedecuesta, Santander.

Realizar una investigación de mercado con información primaria y secundaria que permita identificar la relación existente entre la oferta y la demanda, así como la distribución y tendencias del mercado potencial del servicio eco-hotelero en Piedecuesta Santander.

Proponer las estrategias de mercadeo para el eco hotel tipo glamping, teniendo en cuenta las oportunidades para agregar valor.

Diseñar la estructura de operación del eco hotel tipo glamping, incluyendo macro y micro localización, procesos misionales y logísticos.

Estructurar los componentes administrativos para el funcionamiento del eco hotel tipo glamping, que incluyen procesos directivos y de apoyo, manual de funciones y responsabilidades y estructura salarial para la organización.

Determinar la pertinencia del proyecto en función de los planes de desarrollo departamental (Santander) y municipal (Piedecuesta), plan de ordenamiento territorial, normas relacionadas con localización, aspectos ambientales, legislación tributaria, aspectos laborales y contratación.

Definir las estrategias para mitigar o potencializar las condiciones ambientales y sociales para la operación del eco hotel tipo glamping.

Determinar la viabilidad financiera del eco hotel tipo glamping con una evaluación financiera y análisis de sensibilidad para el escenario probable, un escenario pesimista y uno optimista.

Definir el modelo de negocio y el direccionamiento estratégico que incluye el propósito de transformación masivo, metas de crecimiento y valores corporativos.

3. Justificación de la Idea de Negocio

3.1 Análisis Preliminar de la Idea de Negocio

El sector turismo a nivel mundial en los últimos años ha tenido que afrontar diversos retos económicos, sociales y ambientales que ponen a prueba la forma en la que han venido desarrollando las cosas las empresas dedicadas a esta actividad económica.

En el año 2020, con el inicio de la pandemia ocasionada por el coronavirus, el sector turismo presentó una disminución significativa de las ventas principalmente por las restricciones gubernamentales, la disminución de ingresos de la población y el miedo social al contagio. Actualmente, aunque se han levantado las medidas preventivas de restricción social, se puede evidenciar que el sector no ha logrado alcanzar los niveles anteriores a la pandemia, sin embargo, en los últimos dos años postpandemia ha desarrollado un crecimiento progresivo obteniendo hasta el momento el 63% de estos niveles. (Clúster de turismo, 2023)

Otro de los factores que viene alterando a muchos de los sectores de la economía está directamente relacionado con la problemática ambiental. Según cifras publicadas por la ONU, el 99% de la población mundial respira un aire que supera los límites de calidad del aire establecidos por la Organización Mundial de la Salud. (Naciones Unidas, 2022). Particularmente en Área metropolitana de Bucaramanga, según las mediciones efectuadas por la empresa sueca IQAir, el índice de calidad del aire se encuentra frecuentemente en nivel moderado, sin embargo, ocasionalmente logra posicionarse en niveles perjudiciales para grupos sensibles. (IQAir, 2023). Por esto, y muchas otras cifras medioambientales, el consumidor actual viene desarrollando una postura crítica ante esta situación y migrando hacia una demanda más amigable con el ambiente.

Es de conocimiento que el sector turismo, por los volúmenes crecientes de consumidores, es uno de los actores que aporta al crecimiento o disminución de los índices de contaminación con las emisiones de CO₂, disposición de residuos sólidos, basura, aguas residuales, productos químicos, ruido y contaminación lumínica. En la Feria Internacional del Turismo realizada en Madrid, Nara Casto directora de turismo de Galicia (España) indicó: “El destino que no sea sostenible está condenado a no ser visitado. Hoy los turistas demandan destinos con naturaleza, con vivencias y recuerdos únicos. Para mantener y preservar el futuro de las generaciones venideras se debe respetar lo que nos da la naturaleza” (Clúster de turismo, 2023)

El hospedaje tipo glamping, nace como alternativa de hospedaje donde le brinda la posibilidad al consumidor de generar contacto con la naturaleza sin dejar de lado las comodidades que brinda un hotel. En Santander, según información contenida en la plataforma booking.com se cuenta con 20 establecimientos con perfil de alojamiento tipo glamping ubicados en Barichara (9), San Gil (3), San José de Suaita (2), Piedecuesta (1), Los Santos (1), Guadalupe (1), Curití (1), Charalá (1) y Arcabuco (1). (Booking.com, 2023). Adicionalmente, en otras fuentes de información turística destaca la presencia de un glamping adicional a los mencionados en el municipio de Villanueva. El área metropolitana de Bucaramanga contiene cerca del 49,57% de la población total en Santander y, según la información mencionada, el aumentar el número de hospedajes tipo glamping dentro de la zona podría incentivar a los ciudadanos a realizar con mayor frecuencia este tipo de actividades al garantizarles el recorrido de menores distancias (tiempos de recorrido), reducción de emisiones, disminución de gastos y lo más importante, permitirles generar espacios de interacción con la naturaleza. De esta forma, se puede evidenciar que existe un mercado que, aunque afectado por las secuelas de la pandemia y por las condiciones económicas a nivel mundial sigue incentivado a salir de la monotonía y explorar nuevas formas de recreación

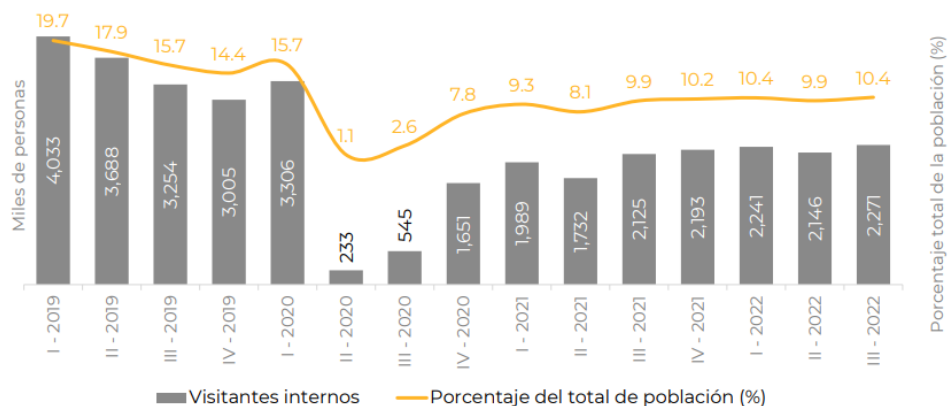
principalmente visitando lugares que le permitan tener contacto con la naturaleza. Por tanto, a pesar de que en el municipio de Piedecuesta existe un hospedaje tipo glamping, el plan de negocios en formulación busca viabilizar la incorporación de un nuevo glamping que no solo le brinde al usuario el espacio de interacción con la naturaleza, sino que implemente prácticas sostenibles en el desarrollo de las actividades diarias y capacite al usuario sobre sus beneficios e importancia.

3.2 Análisis del Sector

A nivel nacional, según cifras publicadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el tercer trimestre del 2022 cerca de 2,4 millones de personas fueron visitantes internos llegando a representar un 10,4% de la población total y teniendo un incremento de 0,5 puntos porcentuales (p.p.) por encima del mismo periodo del año 2021. Adicionalmente, como se muestra en la figura 1, el sector ha venido presentando índices significativos de recuperación después de afrontar en el segundo trimestre de 2022 una disminución de 14,6 p.p a causa de la pandemia. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023)

Figura 1.

Visitantes internos 2019 – 2022 (II)



Nota: Imagen tomada de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Actualización enero

De acuerdo con cifras publicadas por el Departamento de Administración Nacional de Estadística – DANE, entre enero y noviembre de 2022, la ocupación de alojamiento registrada fue de 55,5% posicionándose 6,8 puntos porcentuales (p.p.) por encima del mismo periodo del año 2019. En referencia al aporte de las actividades de turismo, para el 2022 se prevé lleguen a aportar cerca de \$45 billones al Producto Interno Bruto, lo que representaría un incremento de 15,4% versus 2021. (La República, 2022)

Para el desarrollo del sector en 2023, el gobierno nacional estableció el plan sectorial de turismo 2022-2026 donde como principal objetivo se plantea transformar las prácticas del sector para consolidar el desarrollo sostenible y responsable del turismo en el país.

Para tal finalidad, se establecieron 4 ejes estratégicos de desarrollado que buscan principalmente disminuir la equivalencia de cifras relacionadas con:

- Según el estudio de oferta y demanda para las personas con recursos económicos limitados (2015), el 33% de las personas encuestadas pertenecientes al estrato 1 y 2 manifiesta realizar uno o dos viajes o paseos al año y 67% de la población no realizan viajes al año.
- El consumo energético de un turista representa un 25% más que un residente
- El uso ineficiente e irresponsable del agua por parte de los empresarios y actores asociados a la cadena de valor, se refleja en el consumo del 1% del agua mundial por parte del turismo.
- A nivel mundial solo el 5% de las aguas residuales del sector son tratadas, principalmente por la falta de infraestructura requerida.
- Un 65% de los Prestadores de Servicios Turísticos no tenía ningún tipo de certificación de calidad.
- Al 2022 el sector turístico presenta un 75% de informalidad

De esta forma, el MinCIT, en concordancia con la Ley 2239 de 2022, se compromete a impulsar estrategias y proyectos de agroturismo que adopten modelos sostenibles o prácticas de conservación o restauración de la biodiversidad dentro del ejercicio de las actividades agropecuarias que se empleen como atractivo turístico, tales como modelos agroforestales, silvopastoriles, producción orgánica, apicultura y otros similares que aporten a la reducción de los impactos negativos al medio ambiente causados por la producción agropecuaria convencional como los gases efecto invernadero en la ganadería, o la contaminación de suelos y fuentes hídricas por agroquímicos.

De igual forma, MinCIT a nivel nacional busca desarrollar un sistema de medición e impacto de la actividad turística, para conocer entre otros factores, cifras asociadas al consumo de energía, agua y producción de residuos sólidos. Adicionalmente, busca avanzar con el Programa Nacional de Capacitación, Innovación e Investigación en Turismo que permita a personas de la comunidad y regiones específicas especializarse en las temáticas del turismo y permitirles ser partícipes de los procesos de contratación empresarial. (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2022)

A nivel departamental, en 2021, según informe del Ministerio de comercio, industria y turismo - MINCIT, el sector comercio, hoteles y reparación representaron el 14,3% del PIB departamental, estando 3,5 puntos porcentuales por debajo la variación nacional y siendo el tercer sector con mayor aporte en el departamento. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023)

En relación con la composición y caracterización de los turistas, según cifras publicadas por SITUR Santander en 2019, el turismo interno fue efectuado en un 68,09% por ciudadanos entre los 25 y 50 años y el 18,09% por personas entre los 16 y 25 años. Así mismo, 62,77% fueron mujeres y el 64,9% el turismo se efectuó por personas con nivel académico universitario. En

referencia a los motivos del viaje, se encuentra que el 66,67% fue por trabajo, el 38,46% por vacaciones, el 33,33% para vender bienes, prestar servicios como independiente o como representante de una empresa, el 29,67% por visitas a familiares y amigos y el 26,37% por motivos religiosos.

Por otra parte, se resalta que 93% fueron visitantes pernoctaron el lugar de destino, cerca del 79,3% de los viajes fueron compuestos por parejas y las duraciones de estos se concentraron en mayor medida entre los 3, 7 o mayor a 10 días con el 23,8%, 22,2% y 12,7% respectivamente. El tipo de alojamiento más utilizado con un 86,58% fue la casa de familiares o amigos, seguido por los hoteles con un 8,53% y cabe resaltar que el hospedaje tipo camping represento tan solo el 1,22% de las preferencias realizadas por el turista interno. (Sistema de Información Turístico, 2019)

Con referencia al turismo externo, el 96,06% de los visitantes fueron colombianos de los cuales el 43,29% son de Bogotá, el 10,42% de Antioquia y el 36,79% de diversos departamentos del país. La caracterización general de los turistas reflejo que el 57,41% fueron hombres y el 42,59% mujeres. Así mismo, se evidenció que el 62,27% fueron personas entre los 25 y 50 años y el 28,84% entre los 16 y 25 años. Por su parte, la composición del viaje se desarrolló en un 62,27% individualmente, el 16,67% en pareja y el 15,28% con otros familiares. En referencia al motivo principal por el cual efectuaron el viaje destaca con el 38,65% las visitas a familiares y amigos, el 23,84% por vacaciones y el 22,68% por realizar inversión y/o asistir a reunión de negocios. El 99,54% pernocto en el departamento y se destaca que en un 53,93% se efectuó en casa de familiares y amigos y en un 40,94% en hoteles. (Sistema de Indicadores Turísticos, s.f.)

4. Marco de Referencia

4.1 Marco de Antecedentes

Olave (2018) señala que se ha observado un notorio aumento en la importancia del sector turístico en Santander como fuente significativa de ingresos a nivel nacional en los últimos años. Este incremento se atribuye a la variada geografía del departamento, la cual facilita la realización de actividades al aire libre. Subraya adicionalmente la relevancia de considerar el medio ambiente en la gestión de negocios turísticos, ya que su establecimiento no solo constituye una oportunidad para mitigar el impacto ambiental adverso, sino que también resalta la necesidad de adherirse a principios éticos globales que protejan el entorno natural. Según la investigación, los actores en la industria turística tienen la responsabilidad de preservar los recursos naturales para el beneficio de las generaciones venideras y, al mismo tiempo, asegurar un crecimiento económico sostenible en el sector.

Además, los estudios indican que la mayoría de los habitantes de Colombia tienden a elegir destinos turísticos nacionales en lugar de internacionales, principalmente debido a razones de costos, aunque su planificación a menudo es improvisada. En el contexto específico de Santander, Bucaramanga sobresale como el destino turístico principal, atrayendo al 40,3% de los visitantes. Curiosamente, Piedecuesta, a pesar de formar parte del área metropolitana, solo atrae al 1,9% de los turistas. Estos datos señalan una ventana de oportunidad para el actual proyecto que busca fomentar y mejorar el turismo a nivel regional, departamental y municipal (Olave-Carvajal, 2018).

López y Martínez (2021) en su proyecto de grado denominado "Análisis del sector turístico en la región de Santander", señalan que el área metropolitana de Bucaramanga está invirtiendo en el fomento del turismo a través de diversos proyectos y campañas. En esta área, resaltan

Bucaramanga y Floridablanca como lugares de especial interés en este enfoque. Girón también atrae la atención, dado que ha obtenido una certificación como destino sostenible y se encuentra en proceso de desarrollar su parque turístico.

En este contexto, se identifica que la capital de Santander está trabajando en la mejora de su imagen a través de la creación de una "marca turística". Sin embargo, al referirse a Piedecuesta, se aprecia un enfoque más hacia el desarrollo y la planificación de estrategias para promover el turismo, lo que sugiere que este municipio posee un potencial turístico por explorar. Además, se destaca un aspecto de gran relevancia para este proyecto: Piedecuesta se ubica entre los municipios que cuentan con carreteras principales en buen estado, que conectan directamente con otras localidades a través de vías nacionales. Esta infraestructura no solo facilita el acceso para el mercado local, sino también para el regional e incluso el nacional.

Por otra parte, una sección del proyecto se enfoca en la caracterización de los turistas según el municipio. En este análisis, se señala que el perfil de los turistas que visitan lugares como Piedecuesta se enmarca en el tipo rural. Esto se debe a la presencia de recursos hídricos y una diversidad biológica distintiva en esta zona (López-González & Martínez-Niño, 2021).

En su trabajo de investigación de pregrado, Gualdrón (2021) diseñó un plan de emprendimiento para un eco-hotel con un enfoque en el turismo ecológico, sostenible y cómodo, empleando estructuras como domos 360°, yurtas, tiendas safari y tipis a lo largo de la ribera de la hidroeléctrica de Sogamoso, en Santander. En su documento, se presenta una estrategia que utiliza la conservación de los recursos naturales como el pilar fundamental del proyecto, con el propósito de estimular la actividad turística en la región de manera respetuosa y consciente del entorno social y medioambiental local. Estos tipos de iniciativas, que ofrecen soluciones ecológicamente sostenibles para contribuir al crecimiento económico, en este caso específico de la región de

Santander, operan a través de prácticas responsables que al mismo tiempo abordan, en cierta medida, los problemas medioambientales, siguiendo la misma dirección que persigue el desarrollo del proyecto actual (Gualdron-Ruiz, 2021).

4.2 Marco Teórico

4.2.1 Consumo Turístico

Esta categoría incluye servicios vinculados a la organización del alojamiento en vacaciones, así como beneficios sociales y otros consumos indirectos, además de los conceptos básicos relacionados al gasto directo en compras de bienes, servicios y objetos de valor durante los viajes, que representa las transacciones económicas principales del turismo. Estas transacciones se calculan usando fuentes diferentes a la información directa de los visitantes, como informes de intercambio de viviendas, estimaciones de alquiler en contextos de viviendas vacacionales y evaluaciones de servicios financieros medidos de manera indirecta (UNWTO, 2023). Este enfoque se emplea en el proyecto para generar prioridad en condiciones físicas y servicios complementarios que representen valor y atraktividad para el usuario y pueda identificar fácilmente en la prestación del servicio, de tal forma respalde el valor que está destinando para la adquisición.

4.2.2 Empleo en la Industria del Turismo

La generación de empleo en turismo se puede medir de tres maneras: contando personas empleadas en cualquier trabajo turístico, aquellas cuyo trabajo principal es en turismo, o calculando el total de empleos en la industria turística. (UNWTO, 2023).

SITUR Santander informa que el turismo tuvo variaciones mensuales en la generación de empleo de 2016 a 2019, con un promedio mensual de contratación de 55,884 trabajadores. (Sistema de Información Turístico, 2019). Para 2023, el gobierno nacional apuesta por el turismo sostenible mediante la política de turismo 2022-2026. Esta estrategia incluye un aumento cercano

al 85% en la inversión presupuestaria en comparación con 2021. Esta mayor inversión está relacionada con el creciente enfoque global en la conciencia ambiental, lo que a su vez respalda la meta nacional de generar alrededor de 300,000 empleos nuevos. (El Espectador, 2023)

4.2.3 Turismo Sostenible

El turismo se refiere al desplazamiento de personas fuera de su entorno habitual por razones personales, profesionales o de negocios. Los viajeros, ya sean turistas o excursionistas, residentes o no residentes, realizan actividades que están relacionadas con el turismo y pueden involucrar gastos. (UNWTO, 2023).

Con el tiempo, el concepto de turismo ha evolucionado y diversificado para atender nuevas necesidades sociales, económicas y ambientales. El turismo sostenible busca generar mínimos efectos en el medio ambiente, asegurando que la explotación de recursos sea sostenible. Esto implica respetar el ecosistema y la cultura local, mientras que económicamente busca beneficiar a la población local mediante empleo e ingresos. (BBVA, 2022).

Actualmente, la organización mundial del turismo establece 3 criterios mínimos que una empresa debería cumplir para poder clasificar conceptualmente esta actividad económica dentro del término sostenible de la industria (UNWTO, s.f.). De esta forma, los criterios planteados son:

1. Dar un uso óptimo a los recursos medioambientales, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
2. Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales y arquitectónicos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y la tolerancia intercultural.

3. Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten entre otros: oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

4.2.4 Hotel Ecológico (Eco Hotel)

Clasificación designada al tipo de hoteles que promueven el ecoturismo se ubican en entornos naturales privilegiados, a menudo protegidos, y contribuyen a que sigan siéndolo. Fomentan una forma de turismo responsable (muy diferente al masivo de sol y playa), que reduce su impacto ambiental y ayuda a desarrollar las comunidades locales (BBVA, 2022).

En Colombia, los hoteles que se enfocan en este tipo de turismo se destacan por permitir a los usuarios conectarse con la naturaleza, implementar cultivos orgánicos y gestionar residuos orgánicos y aguas residuales. Además, establecen vínculos y apoyan a las comunidades locales. Al ingresar al mercado, es esencial considerar las características de la industria y ofrecer a los consumidores una experiencia resaltando las prácticas sostenibles y sus beneficios. Esto no solo promociona el servicio, sino que también respalda las elecciones de consumo y brinda capacitación para adoptar prácticas diarias que contribuyan al cuidado del medio ambiente.

4.2.5 Glamping

Un tipo de camping más cómodo y lujoso que el camping tradicional. La palabra es una mezcla de 'glamur' y 'camping' (Cambridge University Press & Assessment, 2023).

Los glamping, garantizando el cumplimiento de las 2 condiciones principales de este tipo de hospedaje, logran abarcar diferentes tipos de estructuras entre las que destacan a nivel mundial: las tiendas de campaña, casas en el árbol, tiendas suspendidas, iglúes, entre otras (Cáceres, 2021).

4.2.6 Análisis del Entorno

El entorno empresarial contiene factores que afectan las estrategias de las compañías, pero a menudo estas tienen limitada capacidad para prever las tendencias y eventos resultantes. Las organizaciones tampoco ejercen control directo sobre todos los elementos del entorno. Su éxito radica en recolectar información esencial, como identificar tendencias, para anticipar sus impactos. Esto les permite elegir estrategias adecuadas o combinarlas para dirigirse en la dirección correcta (Chávez et al., 2012).

Existen distintas estrategias para realizar análisis al entorno, dentro de estas destacan:

4.2.6.1 Análisis PESTEL. Metodología clave para evaluar el macroentorno. Implica examinar 6 factores externos que influyen en la idea de negocio o en nuevas líneas de productos/servicios: Político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Proporciona una visión del entorno actual y de las tendencias esperadas en estos factores, permitiendo una preparación adecuada para entrar en un mercado en constante cambio.

4.2.6.2 Análisis DOFA. El análisis DOFA es una herramienta que evalúa factores internos y externos de una organización para generar estrategias creativas en base a su situación y contexto actual. Se identifican áreas con potencial de desarrollo y mejora, y se buscan formas de mitigar impactos negativos. El acrónimo DOFA proviene de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Se dividen en factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) en la matriz (UNAL, 2013).

4.2.6.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter. El análisis de las 5 fuerzas de Porter, creado por Michael Porter en 1978, es un modelo para evaluar la competencia y desarrollar estrategias que destaquen en una industria. Se consideran cinco fuerzas: entrada de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de proveedores, poder de clientes y rivalidad entre competidores.

Tras analizar estos factores, se decide si la empresa debe mantenerse en la industria o abandonarla si es poco atractiva.

4.2.6.4 Matriz POAM. La matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio) es una metodología para evaluar y descubrir oportunidades y amenazas en una compañía. El entorno de la compañía es la fuente de estas oportunidades y amenazas. Se pueden identificar estos factores desde cero o basándose en análisis previos como PESTEL y las 5 fuerzas de Porter. Se ponderan los resultados para identificar la variable con mayor potencial como amenaza u oportunidad para el negocio (Castañeda, 2014).

4.2.7 Investigación de Mercados

Malhotra (2008) afirma que, “La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing” (p.7). Con esta investigación se busca obtener información de fuentes primarias o secundarias que permitan la identificación de necesidades o preferencias que tiene actualmente el segmento de mercado específico, lo que permite encaminar el negocio a la solución de estos o encontrar un valor agregado faltante en el mercado.

4.2.8 Plan de Mercadeo

Sirve para documentar cómo se alcanzará los objetivos estratégicos de la organización a través de estrategias y tácticas de marketing específicas, con el cliente como punto de partida. (Kotler et al., 2015). En este plan se formulan las estrategias que usará el negocio para convencer y llegar al cliente, posicionándose en su mente por encima de los competidores, permitiendo así que el negocio gane oportunidad de entrar en el mercado aun teniendo competidores directos e indirectos previamente establecidos.

4.2.9 Marketing Mix

En diversos libros se discute la importancia de trazar un plan de mercadeo, la herramienta predominante para esto es el “marketing mix”, conocido comúnmente como las 4P del marketing.

Sin embargo, naturalmente estas estrategias y enfoques han evolucionado, involucrando en esta mezcla las versiones 2.0, 3.0, 4.0 según Kotler (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2016).

En este apartado siendo coherentes con el negocio propuesto, no se enfocarán esfuerzos únicamente en el producto (Marketing 1.0), se tendrá en cuenta adicionalmente el consumidor (Marketing 2.0), los valores humanos (Marketing 3.0) y el propósito social (Marketing 4.0). A continuación, se expondrán los puntos que se adaptarán de cada una de estas estrategias, creando así un “marketing mix” personalizado para el proyecto en cuestión.

Figura 2.

Evolución del marketing según Kotler.



Nota: Imagen tomada de Anáhuac Mayab – Posgrado. Universidad Anáhuac de México (Anáhuac Mayab - Posgrado y Educación Continua, s.f.).

4.2.10 Análisis Técnico

El objetivo central del análisis técnico es determinar si es posible elaborar y vender el producto/servicio con la calidad, cantidad y costo requeridos. Para ello, es necesario identificar tecnologías, maquinarias, equipos, insumos, materias primas, suministros, consumos unitarios, procesos, ordenamiento de procesos, recursos humanos en cantidad y calidad, proveedores, etcétera (Varela, 2008). Este análisis permite conocer las necesidades que tiene el negocio para la puesta en marcha y operación, permitiendo adicionalmente conocer los elementos de los cuales posteriormente se deberán estimar costos y gastos para efectuar el análisis financiero.

4.2.11 Análisis Administrativo

De acuerdo con lo mencionado por Varela (2008) el objetivo central del análisis administrativo es definir las características necesarias para el personal de la empresa, así como también definir las estructuras y los estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación de los miembros de la organización en la gestión y en los resultados y, claro está, la posibilidad de contar con todos estos elementos.

4.2.12 Análisis del Impacto Social y Ambiental

Varela (2008) destaca la necesidad de analizar las implicaciones en la comunidad y el entorno de un proyecto. Esto es especialmente crucial para proyectos enfocados en la sostenibilidad. Es importante no solo identificar los posibles impactos ambientales y sociales, sino también proponer estrategias para mitigar los impactos negativos y potenciar los positivos. Esto asegura la coherencia con los objetivos ambientales y sociales del proyecto.

4.2.13 Análisis Legal

Este análisis busca determinar la viabilidad legal para el establecimiento y operación de la empresa. Implica definir el tipo de sociedad, los procedimientos de formación, las obligaciones

tributarias, comerciales y laborales, las leyes específicas de la actividad, así como regímenes de importación y exportación, entre otros aspectos. El objetivo es constituir el negocio legalmente conforme a las leyes pertinentes y estimar los gastos asociados a este proceso (Varela, 2008).

4.2.14 Análisis Financiero

Valera (2008) dice también que el objetivo principal es definir las necesidades financieras, sus fuentes y condiciones, y la viabilidad de acceder a esas fuentes. Además, se deben calcular los costos financieros y los pagos de capital asociados a la financiación. Otro propósito es analizar la liquidez y elaborar proyecciones financieras. Estos procesos permiten estimar los gastos de puesta en marcha y operación, y evaluar si el proyecto es económicamente atractivo y sostenible en el mercado.

5. Análisis del Entorno

5.1 Macroentorno (Análisis PESTEL)

5.1.1 Factor Político

El turismo en Colombia demuestra crecimiento que motiva al gobierno a trabajar por la reactivación y el crecimiento sostenido de este sector. La política de turismo sostenible “Unidos por la naturaleza” (Mincomercio; Procolombia; Colombiaco, 2021) es la adaptación del concepto de sostenibilidad como eje central para el desarrollo, la competitividad y el crecimiento del turismo a nivel Colombia. Mediante esta política se busca “generar una transformación de los territorios, de los negocios turísticos, de las comunidades visitadas y de las prácticas de quienes las visitan”. Es por esto por lo que, la política de turismo sostenible reconoce que Colombia tiene como principal activo su riqueza natural y si esta se aprovecha de forma consciente para sacar lo mejor

de ella y preservarla, se garantizaría el turismo exitoso a largo plazo, permitiendo que los turistas a nivel nacional e internacional se maravillen con la diversidad colombiana (en todos sus aspectos), que se proteja realmente la cultura y patrimonio de las comunidades y que los colombianos puedan seguir beneficiándose del sector que consideran un “motor de desarrollo” (Mincomercio; Procolombia; Colombiaco, 2021).

Cabe resaltar que Colombia es de los pocos países que a nivel global cuenta con una política de turismo sostenible. Esto sitúa al turismo no solo como un sector más de la economía colombiana, sino como un camino hacia un futuro más responsable, equitativo, resiliente y colaborativo, que lo reconoce como un vehículo para la dinamización económica, la inclusión social, la preservación cultural y la conservación medioambiental (Mincomercio; Procolombia; Colombiaco, 2021). El plan nacional aunque centra sus esfuerzos al aporte de todos los objetivos propuestos de manera directa o indirecta, destacan las disposiciones orientadas al objetivo 6- agua limpia y saneamiento, el 7-energía asequible y no contaminante, el 8-trabajo decente y crecimiento económico, el 11-ciudades y comunidades sostenibles, el 12-que habla de producción y consumo responsables, el 13-acción por el clima, el 14-vida submarina, el 15-vida de ecosistemas terrestres y el 17-alianzas para lograr los objetivos. Adicionalmente, esta política es compatible con la política de crecimiento verde que plantea que, aunque el país cuenta con un robusto marco político y normativo para enfrentar los retos asociados a un desarrollo sostenible, no ha logrado integrar de manera eficiente el componente de sostenibilidad ambiental a las políticas sectoriales y a las estrategias de crecimiento económico.

Esta política es de total relevancia para el plan de negocios que se busca formular, puesto que denota una transformación del sector que es completamente necesaria no sólo para el país, sino para el mundo. Sin embargo, a nivel político, hay otro documento que también aporta

significativamente al desarrollo del proyecto actual. El Gobierno de Colombia 2022 - 2026 plantea el país como una potencia mundial de la vida y en su plan de desarrollo 2022 - 2026 establece una hoja de ruta que permitirá que el país se convierta en un líder de la lucha mundial por la vida, la humanidad y la naturaleza, para esto, formularon cinco grandes metas, una de estas es la transformación productiva, internacionalización y acción climática; esta meta, a su vez, se divide en 6 secciones, inicialmente habla sobre cómo Colombia revitaliza la naturaleza con inclusión social y para esto planean ampliar áreas en proceso de restauración, recuperación y rehabilitación de ecosistemas degradados a 1,7 millones de hectáreas; también planean hacer una transición energética para la vida utilizando los excedentes financieros del carbón y del petróleo para hacer una transición energética que lleve al país hacia una economía verde, lo que quiere decir que el país agregará 2.000 MEGA Watts de capacidad en operación comercial de generación eléctrica a partir de fuentes no convencionales de energía renovable; además, planean frenar la deforestación, reduciéndola a nivel nacional en un 20%, lo que equivale a cerca de 35.000 hectáreas menos que en el año 2021; finalmente, piensan reindustrializar intensivamente el conocimiento y la tecnología duplicando la inversión en investigación y desarrollo, llegando al 0,5% de la participación de la inversión de I + D en el producto interno bruto (Petro-Urrego, 2023).

Finalmente, teniendo en cuenta el plan de turismo sectorial presentado por el gobierno de Gustavo Petro, vigente hasta 2026 “Turismo en Armonía con la vida” en el que buscan fortalecer las capacidades de las comunidades, el desarrollo de los territorios, medio ambiente, economía sostenible, creando justicia social y ambiental; impulsando la transición de una economía extractiva a una de desarrollo sostenible. Las cifras proyectadas resultantes de este plan estiman la llegada de 7,5 millones de visitantes no residentes en un escenario conservador y aproximadamente

12 millones en el escenario optimista. Esperando generar con esto más de 300.000 nuevos empleos para 2026.

Los 4 ejes de la estrategia están relacionados con democratizar el turismo (con lo que buscan promover la accesibilidad universal, sin ninguna clase de discriminación, en el marco del turismo social) , generar bienestar y equidad (potenciando el desarrollo territorial del turismo nacional y regional), proteger la naturaleza (fortaleciendo la justicia ambiental adaptándose y mitigando el cambio climático, desarrollo sostenible y regenerativo del turismo) e internacionalizar la actividad (mejorando condiciones de productividad, innovación e información de los procesos de desarrollo del sector). (Valora Analitik, 2023)

Tanto el plan de desarrollo actual como el plan de Turismo Sostenible y el plan sectorial de turismo evidencian una tendencia por adaptar políticas o estrategias sostenibles y socialmente conscientes para reinventar el turismo y el país. Esta transición es solamente el inicio de una nueva forma de concebir toda la biodiversidad no sólo como un activo que se puede explotar, sino como algo que se debe proteger y preservar.

5.1.2 Factor Económico

Teniendo en cuenta que en el año 2020 se presentó una pandemia por la cual se decretó cuarentena nacional, desde el 25 de marzo de ese año hasta el 31 de agosto del mismo y que posteriormente se decretó aislamiento selectivo desde el 1 de septiembre de ese mismo año hasta el 01/07/2022 (Ministerio de salud y protección social, 2022); Colombia, al igual que muchos países, tuvo un retroceso significativo en su economía, sin embargo, el sector turismo fue uno de los más afectados por la imposibilidad de acceder a este bien sea por las reglamentaciones dictaminadas o porque el cese de actividades dejó a la mayoría de familias colombianas con graves problemas económicos.

A pesar del este retroceso, según cifras publicadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el valor agregado del turismo en 2021 fue de 16.664 COP (cifra en miles de millones) cayendo 34,2% frente al 2019, no obstante, en comparación a 2020 representó un aumento del 20,1%, lo que indica que se está presentando una reposición de este. El número de ocupados en actividades turísticas durante 2021 fue de 489.588 personas; igual que con el índice anterior representó una caída frente a 2019, esta vez del 38.1%, pero un aumento del 19% frente al 2020. Adicionalmente, se muestra a continuación el ranking de las 10 principales actividades económicas que contribuyen al valor agregado nacional (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2022).

Figura 3.

Diez principales actividades económicas que contribuyen al valor agregado nacional



Nota: Imagen tomada de DANE: PIB. Actualización noviembre

La Organización Mundial del Turismo, entre otras entidades, han reconocido continuamente los logros del país en la generación de confianza de diversos factores que han contribuido al reposicionamiento de Colombia como destino turístico. Este hecho ha permitido a la industria del turismo colombiano una recuperación de sus principales indicadores y plantear retos sectoriales para aprovechar estas oportunidades del entorno. De igual forma, según el DANE, el turismo medido desde la rama de hoteles y restaurantes representó el 3.78% del PIB en

Colombia, evidenciando su gran potencial de desarrollo. Es por esto, que el sector turismo es considerado como “el nuevo petróleo de Colombia”, una opción evidentemente viable y rentable para el desarrollo sostenible del país, basado en su diversidad biológica y cultural (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023).

5.1.3 Factor Social

La relevancia de la verdadera incorporación del concepto de sostenibilidad radica en que no sólo adoptar medidas ambientalmente responsables, sino que también entiende la mejora como un aspecto que contribuye la optimización de las condiciones de empleo en los distintos destinos, que también fortalece sus cadenas productivas, dinamiza su economía y garantiza condiciones de bienestar para las comunidades locales. Esto quiere decir que la sostenibilidad turística es un factor esencial para el desarrollo social de las regiones y comunidades que habitan áreas en las que se realiza actividad turística a través del fortalecimiento de su tejido social, la disminución de su desigualdad social y la distribución justa de los beneficios derivados del turismo (Petro-Urrego, 2023).

5.1.4 Factor Tecnológico

En términos tecnológicos e innovadores, el país ha progresado en la aplicación de técnicas para optimizar procesos, centralizar información, reducir costos y fomentar la sostenibilidad. Según el Índice Global de Innovación 2022, que abarca aspectos como investigación, capital humano y vínculos, Colombia avanzó al puesto 63 entre 132 economías, mejorando respecto a 2021 en áreas como conocimiento y creatividad. (Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación, 2022). Por su parte, a nivel nacional, según cifras de 2021, el departamento de Santander se ubicó en la cuarta posición con un 49,61 – Nivel medio alto. (Departamento Nacional de Planeación, 2021).

El proyecto busca establecer un hotel altamente sostenible y respetuoso con el medio ambiente. Entre las innovaciones presentadas en la feria internacional de turismo (FITUR), se destacan máquinas de auto check-in, sistemas eficientes de climatización y mejor calidad del aire, así como el uso de materiales reciclados para ropa de cama y baño, contribuyendo a un ciclo de reciclaje continuo. (Gómez, 2022). En línea con el objetivo, el mercado ofrece la oportunidad de adoptar sistemas de gestión de edificios para monitorizar y controlar la eficiencia energética de los equipos. También destaca la opción de sistemas de iluminación inteligente y la capacidad de instalar puntos de carga para vehículos eléctricos, como autos y patinetas eléctricas.

Para asegurar la gestión y uso eficiente de recursos, el mercado ha evolucionado hacia la creación y disponibilidad de sistemas y equipos para recolectar aguas pluviales de manera efectiva. Además, se ha avanzado en la autogeneración de energía para el establecimiento comercial.

5.1.5 Factor Ecológico

Las medidas para que el turismo conserve la naturaleza y no la perjudique son estrategias para contrarrestar impactos negativos del crecimiento del sector. Una gestión inadecuada, impulsada por objetivos a corto plazo, ha llevado a problemas como emisiones de carbono, uso intensivo de energía no renovable, alta demanda de agua, residuos contaminantes y amenazas a la biodiversidad. Colombia está entre los mayores generadores de gases de efecto invernadero, y los turistas consumen más energía que los residentes. El uso de agua potable en turismo se proyecta aumentar un 92% para 2050, y las emisiones de carbono del sector se duplicarán para 2035. Sin cambios sostenibles, el crecimiento turístico aumentará impactos negativos, triplicando sus efectos ambientales para 2050. (Mincomercio; Procolombia; Colombiaco, 2021).

En medio de estas circunstancias, surge una oportunidad para el desarrollo del turismo sostenible. La demanda actual favorece el turismo sostenible debido a la solidaridad con las

comunidades locales y la cadena de valor, así como la conciencia de los impactos ambientales. Los viajeros comprenden que sus elecciones pueden transformar el sector y están dispuestos a invertir en productos turísticos genuinamente sostenibles, incluso si implican costos mayores.

5.1.6 Factor Legal

Según las leyes 300 de 1996 y 1558 de 2012, el turismo es fundamental para el desarrollo del país y de las entidades territoriales, con una función social y especial protección estatal. El octavo principio guía la actividad turística como un derecho social y económico que contribuye al bienestar integral, valorando la identidad cultural y la armonía con la naturaleza. El principio noveno destaca que el turismo debe ser sostenible, observando los principios del desarrollo sostenible, conservando el patrimonio cultural, natural y social, mejorando la calidad de vida y el bienestar de las comunidades locales y visitantes, evitando agotar los recursos y deteriorar el medio ambiente para las generaciones futuras. (Congreso de Colombia, 2023).

Efectuando la consolidación de los diferentes factores del análisis, se puede evidenciar que aunque en esta época después de pandemia el sector aún se encuentre en proceso de recuperación de indicadores, se proyecta un panorama positivo para las empresas que logren diseñar estrategias que les permita adaptar sus prácticas a las preferencias del consumidor, dirijan su funcionamiento las políticas nacionales y mundiales en pro a un país más sostenible y aprovechen las ventajas tecnológicas disponibles en el mercado que pueden aportar a la disminución de costos, generación de aspectos diferenciadores, mejora en el aprovechamiento de recursos y potencialización del comercio electrónico.

5.2 Microentorno (Cinco Fuerzas de Porter)

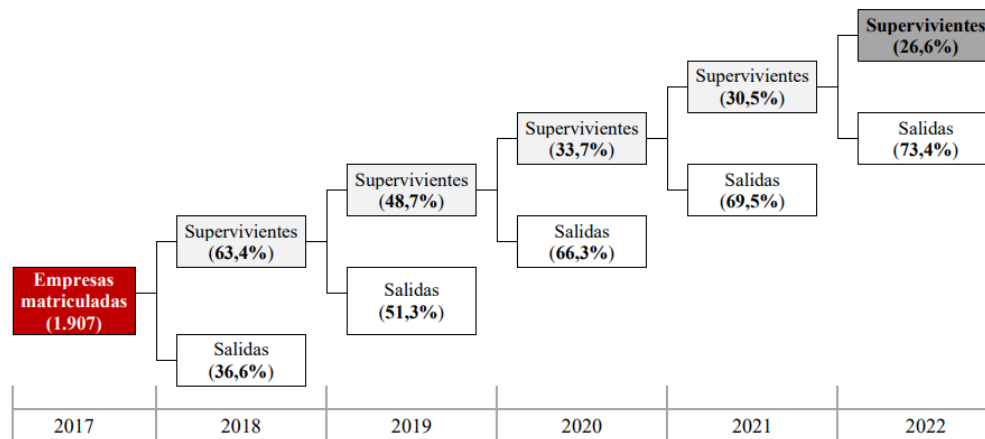
5.3.1 Amenaza de Nuevos Competidores

El informe Demografía y dinámica empresarial 2022 publicado por la cámara de comercio de Bucaramanga, presenta las cifras de 2017 a 2022 del sector turismo referentes a la salida y entrada de nuevas empresas. Entre los datos presentados, se destaca que las empresas entrantes han desarrollado un promedio anual de 1.549 y las empresas salientes un promedio de 1.393, presentando una relación de aproximada del 1,1. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2022)

En referencia a la supervivencia empresarial, como proyecta en la ilustración 4, se evidencia como las empresas con el transcurrir de los años han venido aumentando el porcentaje de salida, llegando a sobrevivir los 5 años de vigencia tan solo el 26,6%.

Figura 4.

Tasa de supervivencia empresarial del sector Turismo en la jurisdicción de la CCB



Nota: Imagen tomada de Cámara de Comercio de Bucaramanga: informe Demografía y dinámica empresarial 2022

Unido a estos datos, según el Registro Nacional de Turismo (RNT), en los primeros once meses de 2022 Santander contaba con 3.461 empresas inscritas en este sector de las cuales el 44,5%

están ubicadas en el área metropolitana de Bucaramanga y el 55,5% en las demás provincias, espacialmente en Guanentá y Comunera.

De tal forma, se puede concluir que, aunque existe un porcentaje representativo de las empresas entrantes al mercado, por las condiciones políticas, sociales, ambientales y culturales se desarrolla una tasa de salida proporcional en el transcurrir de los años ocasionando un mercado estabilizado en referencia a la cantidad de empresas habilitadas legalmente para la actividad.

5.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores

La cadena de suministro para el glamping involucra proveedores de alimentos, productos de aseo, servicios técnicos y soporte tecnológico. Para el mantenimiento técnico, el poder de negociación de proveedores es alto debido a la especialización requerida y la abundancia de empresas en el sector. En cuanto a equipos tecnológicos para ahorro energético, se espera un poder de negociación alto debido a la necesidad de importaciones.

5.3.3 Poder de Negociación de los Clientes

Dentro de las diversas opciones de hospedaje ofrecidas a los turistas, como hoteles, apartahoteles, camping, etc., el mercado potencial tiene un alto poder de negociación. También se consideró la dificultad que enfrentan las empresas en generar lealtad y recurrencia de los usuarios debido a la preferencia por explorar nuevos lugares. Para lograr repetición, los establecimientos deben elaborar un plan comercial estratégico que asegure a los consumidores una experiencia diversificada y atractiva.

5.3.4 Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos

El sector del turismo constantemente viene desarrollando reformas en sus planes de ejecución para adaptarse a las necesidades del usuario, incorporando aspectos innovadores que logren conservar su posicionamiento en el mercado. Como es de resaltar, a nivel mundial se está

reformando el pensamiento y reformulando los criterios de valoración que otorgan los usuarios a las características básicas que ellos valoran al momento de seleccionar un lugar de alojamiento, llegando a exigir la incorporación de nuevas formas de experiencia que a su vez estén encaminadas hacia el cuidado y preservación del planeta; por las razones mencionadas, se puede establecer un nivel potencialmente alto de amenaza por productos sustitutos por la exigencia en la incursión de innovaciones para los nuevos entrantes.

5.3.5 Rivalidad entre Competidores Existentes

Considerando la diversidad de características de los glamping (ubicación, arquitectura del hospedaje, actividades recreativas, gastronomía de la región, entre otras) se puede estimar un nivel bajo de rivalidad entre competidores. En Santander el hospedaje tipo glamping como pudo evidenciar en el transcurrir del proyecto, se encuentra distribuido en diferentes municipios del departamento y cada uno de ellos está diseñado con una estructura diferente: domos, cubos y contenedores, yurta, jaima, iglú, entre otras (Gutierrez, 2021); de esta forma, se garantiza la particularidad y complementariedad de cada una de las empresas con la misma actividad y fin comercial.

En conclusión, particularmente el segmento de hospedaje que es la principal actividad con la cual se busca impactar al mercado potencial con los chalets, es un mercado con alto nivel de competitividad dada la existencia de productos sustitutos; sin embargo, el generar un impacto cercano con la naturaleza al consumidor puede ser un aspecto diferenciador y de gran interés que permita a la empresa consolidarse en sus primeros años de vigencia. Así mismo, dado las estadísticas que demuestran el promedio de vigencia de las empresas entrantes, es de gran relevancia que se acompañen las actividades misionales con un plan de mercadeo eficaz que logre

llegar de forma correcta a la población objetivo, dé a conocer el fin mismo del proyecto y genere un lazo con el consumidor, permitiendo que el mismo se identifique con la marca.

5.4 Resumen (POAM)

En consecuencia, a los factores analizados en los puntos anteriores, se procede a completar la matriz de identificación y valoración de amenazas y oportunidades potenciales que pueden afectar al negocio. Para su análisis, se promedió la puntuación de cada factor tomando el alto impacto como “3”, el medio impacto como “2” y el bajo impacto como “1”; teniendo así puntuaciones relativas que luego serían divididas entre el número de variables consideradas en cada factor. De esta manera, se obtuvo un promedio o valoración por sector, para posteriormente calcular un promedio general tomando la suma de estos promedios relativos y dividiéndolos entre el número de factores considerados para el ejercicio. Como resultado se obtiene la matriz representada en el apéndice A.

En esta, según las investigaciones del entorno efectuadas y la definición de variables, se puede evidenciar que los factores económico, geográfico, tecnológico, político-legal logran alcanzar un promedio de oportunidades superior al estimado para las amenazas de estos. Esto es el resultado del enfoque sostenible con cual se desea desenvolver el proyecto en el mercado, que adicional al apoyo proyectado para el crecimiento económico de la región, pretende apoyar gremios de la economía local, aportar para la disminución de la huella de carbono, incentivar la creación de nuevos empleos, generar interacción con la naturaleza y culturizar a los ciudadanos sobre la adopción de prácticas sostenibles.

Adicionalmente, considerando el enfoque con el que se vienen ejecutando los nuevos planes de desarrollo a nivel regional y nacional, se estima en un alto nivel de apoyo e inversión para la ejecución del proyecto.

Por su parte, el factor competitivo del proyecto se estima con un promedio de amenazas mayor al de oportunidades, principalmente al contemplar la tasa de entrada al mercado de las empresas y los niveles de innovación tecnológica con la cual están incursionado en el mercado para cumplir con las exigencias de innovación que viene generando el usuario a nivel mundial para mejorar sus niveles de satisfacción y así las empresas puedan desarrollar una tasa significativa de recompra.

En conclusión, analizando la ponderación conjunta de los factores propuestos, el proyecto representa llamativo para inversión (sin validar resultados financieros del proyecto) y es de gran llamativo al usuario ya que es un modelo de negocio que viene apoyado con planes sociales de desarrollo, no se encuentra replicado en el mercado ya que es una oferta con aspectos distintivos que le brindan al usuario vivenciar un servicio diferenciador y adicionalmente es una oportunidad para generar apoyo y acercamiento a la sociedad en base a procesos de capacitación social y ambiental y, generación de nuevos puestos de trabajos con oportunidades que fomentan el principio de igualdad.

6. Análisis del Mercado

6.1 Descripción del Servicio

Eternum será un eco hotel tipo glamping que incorporará el concepto de turismo sostenible, desarrollado con conciencia ambiental y social, a través de una experiencia holística brindando espacios de esparcimiento en contacto con la naturaleza que a su vez promuevan la salud mental. Conservando y promoviendo adicionalmente el turismo regional. Con esta idea de negocio se planea optar por materias primas naturales o eco amigables para su construcción, adaptando en

gran medida el concepto de economía circular. El valor estará centrado en el medio ambiente y las necesidades de los clientes, inteligentes e integrales; mediante una marca humanizada que busca aportar en el cumplimiento de los ODS.

Para el desarrollo del negocio se ofrecerá el servicio de alojamiento con glamping distribuidos en islas naturales para dar privacidad a los futuros clientes. Adicionalmente, se alquilarán “quioscos” o estaciones que permitan a la comunidad del sector ofrecer sus productos o servicios para impulsar la economía municipal y la propagación de la cultura piedecuestana. Sin embargo, el impacto social no se verá solo en la generación de empleos con estas subestaciones, sino con la contratación de personal comúnmente discriminado a pesar de ser productivo, como personas pertenecientes a minorías o con alguna discapacidad.

La experiencia que se vivirá en la operación del negocio incluirá actividades al aire libre y de naturaleza, zonas múltiples, conocimiento de fauna y flora, aprendizaje para conservación del ecosistema, entre otras; permitiendo así que el mercado situado en el área metropolitana de Bucaramanga pueda salir de la cotidianidad sin incurrir en desplazamientos extensos.

6.2 Segmentación del Mercado

6.2.1 Perfil de los Clientes

En base al comportamiento de mercado y los resultados evidenciados en la encuesta, ver apéndice B, se plantean 2 tipos de arquetipos del cliente ideal:

a. Familiar

Adulto mayor de 35 años, con una relación personal/sentimental estable, padre de familia de 1 a 2 hijos e ingresos promedios mensuales de \$3.000.00. Se caracteriza por tener una vida muy activa e implementar en su hogar prácticas básicas amigables con el ambiente (Ahorro de energía y agua, no uso de plástico, reciclaje, entre otras). Debido a su exigencia en el ambiente laboral, los

fin de semana o en épocas de vacaciones escolares le gusta realizar paseos en familia preferiblemente donde pueda tener contacto con la naturaleza, despejarse del entorno de la ciudad, de los aparatos tecnológicos y compartir tiempo valioso en familia.

b. Estudiante

Estudiante, entre los 15 y 24 años, aventurero, con ingresos mensuales alrededor del mínimo. Reside con su familia y no debe incurrir en gastos adicionales; por tanto, aparte de invertir sus ingresos en gastos diarios, le gusta salir de la rutina e invertir sus dinero en paseos cortos (con duración promedio de 2 a 3 días) en compañía de su pareja y/o amigos, de tal forma, le permitan conocer nuevos lugares ecológicos, que no le representen grandes sumas de dinero y le permitan tomar fotos agradables en paisajes impactantes para compartir sus experiencias en redes sociales y mantener recuerdos de sus aventuras.

6.2.2 Mercado Potencial

El mercado potencial de la investigación está definido por hombres y mujeres entre los 15 y 74 años, habitantes del departamento de Santander, específicamente residentes del área metropolitana de Bucaramanga (Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta).

Actualmente, según cifras obtenidas del DANE la población proyectada para 2022 en los municipios contemplados es equivalente a 1.294.317 habitantes y teniendo en consideración la pirámide poblacional de Santander, donde se evidencia que el 74,13% de la población se encuentra dentro del rango de edad definido, se plantea un mercado de 959.477 personas. (DANE, 2021)

6.3 Investigación de Mercados

6.3.1 Objetivo General de la Investigación

Determinar las características, necesidades, preferencias y tendencias de consumo turístico de la población (área metropolitana de Bucaramanga) y su percepción o nivel de aceptación de un

eco hotel tipo glamping en el municipio de Piedecuesta, Santander. Todo esto para tener acceso a la información relevante para desarrollar los análisis pertinentes y así evaluar la viabilidad del modelo de negocio.

6.3.2 Objetivos Específicos de la Investigación

- Realizar un perfil del cliente objetivo.
- Pronosticar la demanda.
- Identificar las características atractivas del servicio para la población objetiva.
- Identificar las tendencias de consumo turístico de la población objetiva.

6.3.3 Diseño del Cuestionario

Para la recolección de datos e identificación de preferencias del mercado objetivo, se realizó la estructuración del cuestionario, ver apéndice B, en 3 secciones. La primera sección: caracterización de la población, fue estructurada para segmentar y conocer la distribución de la población en relación con variables como edad, género, estrato, situación laboral y ciudad de residencia. Seguidamente, en la sección 2: Comportamiento turístico, buscaba analizar variables generales del turismo que permitieran determinar una frecuencia de viajes, motivaciones, preferencias, duración y tipo de acompañamiento de estos. Adicionalmente, teniendo en cuenta la modalidad bajo la cual se desea implementar el glamping, se introdujo una pregunta al posible consumidor para medir que grado de importancia y/o relevancia que tendría para ellos el compromiso medioambiental de las empresas con las cuáles desean contratar servicios de estadía.

Por último, la sección 3: Preferencias del consumidor, una vez garantizado el gusto del consumidor por vivenciar la experiencia de hospedaje en glamping, se procede a identificar preferencias en relación con las características de diseño estructural y de servicios (principales y complementarios).

Para ello, se adjuntaron ilustraciones sobre los tipos principales de glamping y se emplearon escalas de medición que permitieran valorar el grado de importancia que tenían factores asociados a características de servicio principales, servicios complementarios, alimentación, características eco-amigables y precio tolerable asociado al servicio.

6.3.4 Diseño de la Muestra

6.3.4.1 Definición de la Población. Dado que el eco hotel se planea posicionar en el municipio de Piedecuesta, Santander, se determinó que la población objetivo serían residentes del área metropolitana de Bucaramanga.

6.3.4.2 Tamaño de la Población. Con la finalidad de conocer las preferencias del consumidor potencial y determinar el consumidor objetivo del mercado, se plantea como tamaño de la población total de la investigación los 959.477 habitantes estimados en el ítem 6.2.2.

6.3.4.3 Tipo de Muestreo. El tipo de muestreo utilizado es mixto, usando método probabilístico yendo a distintos lugares del área metropolitana de Bucaramanga, encuestando aleatoriamente a ciudadanos de esta, sin embargo, simultáneamente debido al total de la muestra, fue necesario incurrir en un método no probabilístico mediante técnicas de rastreo por bola de nieve. En esta parte del muestreo, se procuró tener acceso a distintas muestras poblaciones con notables diferencias entre sí, para de esta forma poder contrarrestar en alguna medida el factor subjetivo de la investigación. (Casal & Mateu, 2003) (Baltar & Gorjup, 2012)

6.3.4.4 Tamaño de muestra. Considerando que el tamaño de la población propuesto es superior a 100.000 personas, se usó la siguiente ecuación para determinar el tamaño de muestra, tomando la población como infinita (QuestionPro, 2023):

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * P * Q * N}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * P * Q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población, 992.848 personas

Z_{α}^2 : Estimador de distribución normal con un nivel de confianza del 95%, 1.96

P: Probabilidad de éxito, 50%

Q: Probabilidad de fracaso, 50%

e: Error máximo, 5%

Reemplazando:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 959.477}{(0,05)^2 * (959.477 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5} = 384$$

En la tabla 2, se presenta la discriminación de encuestas que se realizó en cada uno de los estratos para garantizar la representatividad de la población original del área metropolitana de Bucaramanga.

Tabla 2.

Porcentajes de representación de la muestra en el AMB

	<i>Bucaramanga</i>	<i>Floridablanca</i>	<i>Piedecuesta</i>	<i>Girón</i>
Cantidad total de habitantes	618.967	313.745	186.435	175.170
Porcentaje de la proporción	47,8%	24,2%	14,4%	13,5%
Proporción de la muestra	184	93	55	52

6.3.5 Recolección y Análisis de Datos

El análisis de datos fue realizado mediante la tabulación de datos con la herramienta MS Excel con la finalidad de observar el comportamiento, tendencia y correlación de los datos. Ver Apéndice C. Según los resultados de la investigación de mercados se puede concluir que:

- **Caracterización General (Sociodemográfico)**

La población encuestada estuvo representada en un 62,2% por mujeres, 37,5% por hombres y un 0,3% con opción reservada para otorgar la información. Así mismo, los rangos de edad con mayor representatividad fueron entre 20 años a 24 años, 25 años a 29 años, 35 años a 39 años y mayores a 50 años con un 29,9%, 13,3%,12% y 11,7% respectivamente.

Con relación al estrato socioeconómico, se evidenció que el 37,2% de los encuestados pertenecen al estrato 3, el 24,7% al estrato 2, el 18,5% al estrato 4 y el 16,7% al estrato 1. Por último, con la finalidad de conocer la actividad principal de desarrollo en los encuestados, se incluyó una pregunta relacionada a la situación laboral, logrando identificar que las actividades con mayor representatividad son: empleados a tiempo completo con el 33,6%, estudiantes con un 31,5% e independientes con el 22,4%.

- **Comportamiento turístico**

Con la finalidad de determinar el comportamiento turístico y preferencias generales de turismo del consumidor, se realizaron las siguientes preguntas obtuvieron los siguientes resultados; en primera instancia, se identificaron los usuarios con potencial turístico y la frecuencia promedio de viajes en el año. Como se evidencia en la tabla 3, se obtuvo que el 10% de la población no efectúa viajes turísticos y el 75% se concentran en un promedio anual entre 1 y 4 viajes.

Tabla 3.

Frecuencia anual de viajes turísticos

<i>Promedio de viajes anual</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia relativa</i>	<i>Frecuencia relativa acumulada (%)</i>
No realizo viajes turísticos	40	0,10	10,4%
De 1 a 2 veces	195	0,51	61,2%
De 3 a 4 veces	93	0,24	85,4%
De 5 a 6 veces	30	0,08	93,2%
De 6 a 7 veces	6	0,02	94,8%
De 7 a 8 veces	2	0,01	95,3%
De 8 a 9 veces	5	0,01	96,6%
10 o más veces al año	13	0,03	100,0%
Total	384	1	

Una vez identificados y discriminados los usuarios que no realizan viajes turísticos, se procedió a generar el perfil de consumidor. En relación con la modalidad más empleada en los viajes, como se evidencia en la tabla 4, se evidenció que el 59,59% de los consumidores potenciales los realizan en familia, el 23,55% en pareja, el 11,92% con grupos de amigos (de 2 a 4 personas), el 4,07% solos y el 0,87% con grupos de amigos (Más de 4 personas).

Referente a la fecha preferida para realizar viajes turísticos, las tres (3) opciones de respuesta con mayor votación fueron: el 29,36% con las vacaciones, para el 26,74% no es relevante la fecha y para el 21,8% son los fines de semana. Adicionalmente, categorizando los tipos de turismo para identificar los más llamativos en la población del área metropolitana, se encontraron los dos tipos de turismo con mayor grado de preferencia como puede reflejar en la tabla 4.

Tabla 4.

Preferencias tipo de turismo

<i>Tipo de Turismo</i>	<i>Puntuación</i>	<i>% alcanzado</i>
De naturaleza	99,59	57,9%
Sol y playa	93,34	54,3%
De aventura	31,26	18,2%
Cultural	29,76	17,3%
Gastronómico	24,31	14,1%
Rural	23,01	13,4%
Religioso	6,73	3,9%
Negocios	3,14	1,8%

De acuerdo con la formulación de la pregunta, el encuestado debía seleccionar los dos (2) tipos de turismo de su preferencia. En aras de cuantificar los resultados, cada una de las opciones seleccionada por el usuario adquiriría una puntuación de 0,5 permitiendo alcanzar una puntuación

máxima de uno (1) por encuestado y un valor máximo de 172 puntos por tipo de turismo. De esta forma, se puede evidenciar que los tipos con mayor grado de preferencia son: de naturaleza, seleccionado por el 58,5% de la población, sol y playa con un 54,6%, de aventura con un 18,2% y cultural con un 17,3%. Otra de las preguntas diseñadas fue el motivo principal de los viajes turísticos, como puede evidenciarse en la tabla 5, el 89,83% de las respuestas están concentradas en 3 opciones: con el 38,95% disfrutar tiempo en familia, el 32,27% conocer nuevos lugares y con el 18,6% disfrutar y relajarse.

Una vez contemplando el tipo de turismo preferido, la modalidad, el motivo y la fecha en la cual realizan los viajes, se procedió a preguntar sobre la duración promedio en días de estos. Los resultados se consolidan en la siguiente tabla:

Tabla 5.

Duración promedio en días de los viajes turísticos

<i>Promedio en días</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia relativa (%)</i>	<i>Frecuencia acumulada (%)</i>
3	102	29,65%	29,65%
4	67	19,48%	49,13%
2	64	18,60%	67,73%
5	57	16,57%	84,30%
1	15	4,36%	88,66%
6	12	3,49%	92,15%
7	8	2,33%	94,48%
8	7	2,03%	96,51%
15	5	1,45%	97,97%
10	4	1,16%	99,13%
25	1	0,29%	99,42%
30	1	0,29%	99,71%
60	1	0,29%	100,00%
TOTAL	344		
MEDIA	4,12	MODA	3
MEDIANA	3	DESVIACIÓN	4,11

Como se evidencia en la tabla anterior, se evidencia un promedio en la duración de los viajes de 4 días, concentrándose el 84,3% de la población entre 2 y 5 días de instancia.

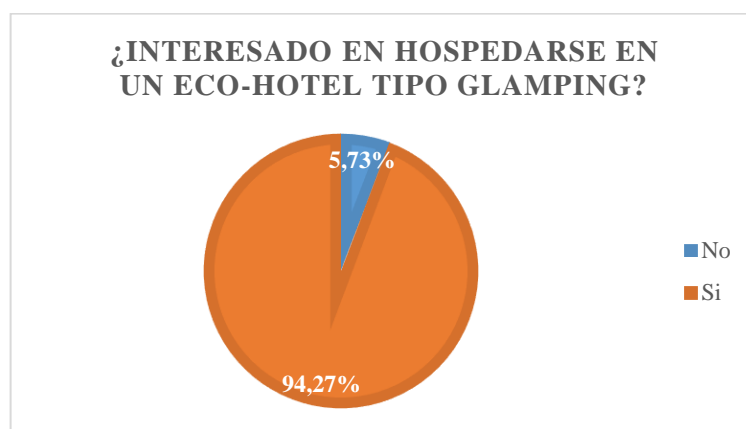
Por último, en la sección para la caracterización del consumidor, se preguntó a la población cuál era el factor clave para escoger entre un destino u otro. Se puede evidenciar que el 88,66% de la población concentra su selección en algunos de los siguientes factores: con un 53,49% el presupuesto, el 24,42% según las experiencias que pueda brindar el destino y con un 10,76% los días disponibles para vacacionar. De igual forma, se evidencia que solo un 1,16% tiene como prioridad el seleccionar un destino que garantice un compromiso con el medioambiente.

- **Preferencias del consumidor en hospedaje turístico**

Una vez identificado el comportamiento turístico general de la población, se procede a orientar la investigación en las preferencias específicas en hospedajes. Para ello, se da inicio con una de las preguntas clave del cuestionario que valida si efectivamente los usuarios estarían interesados o no en la modalidad de hospedaje tipo glamping.

Figura 5.

Interés del consumidor por hospedarse en un eco-hotel tipo glamping



Nota: Elaboración propia

Como puede evidenciarse en la figura 5, el 94,27% de la población manifiesta interés por acceder algún destino turístico que ofrezca el hospedaje tipo glamping. De acuerdo con los resultados anteriores, se procedió a preguntar sobre la preferencia en los diseños estructurales.

Tabla 6.

Preferencias de estructuras de glamping

<i>Tipo de estructura</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>			<i>Total</i>	<i>Frecuencia relativa (%)</i>	<i>Frecuencia acumulada (%)</i>
	<i>Mujer</i>	<i>Hombre</i>	<i>Prefiero no decirlo</i>			
Chalet Suizo	74	38		112	34,25%	34,25%
Cabaña	38	20		58	17,74%	51,99%
Burbuja	21	14	1	36	11,01%	63,00%
Domo	22	14		36	11,01%	74,01%
Yurta	24	12		36	11,01%	85,02%
Tienda Campana	10	17		27	8,26%	93,27%
Tienda Safari	9	6		15	4,59%	97,86%
Tienda Tipi	4	3		7	2,14%	100%
TOTAL				327		

Nota: Los resultados de la tabla discriminan a los usuarios que durante el año no realizan viajes turísticos y adicionalmente expresan falta de interés por los glamping ya que no hacen parte del mercado potencial.

Como se puede evidenciar en la tabla 6, en la preferencia por la estructura de los glamping destaca con un 34,25% el chalet suizo, la cabaña con un 17,74% y la burbuja, domo y yurta en con un 11,01% cada una. Cabe destacar que los resultados obtenidos son independientes del género ya que para mujeres y hombres las preferencias se mantienen en la misma posición de escala.

Así mismo, las características que más considero la población describen su selección en estructura, con el 28,4% es la comodidad, el 26,54% la convivencia al aire libre, el 24,38% amigable con la naturaleza y el 16,05% lujo y glamur.

Posteriormente, con el apoyo de preguntas con escala de medición Likert, se evaluó el grado de importancia para el consumidor de 4 categorías de elementos y servicios.

Primero, se evaluaron las características generales que el usuario considera importante al momento de seleccionar en un destino turístico:

Tabla 7.

Características generales de hospedaje

<i>Característica</i>	<i>Puntos</i>	<i>Promedio</i>
Lugar PetFriendly	1156	3,54
Conexión a internet	1202	3,68
Plataformas de streaming (Netflix, DisneyPlus, PrimeVideo, etc.)	1007	3,08
Privacidad de la habitación	1486	4,54
Jacuzzi/ piscina privada	1280	3,91
Zona de parqueo	1350	4,13
Decoración	1225	3,75
Traslado al destino desde zonas centrales del AMB	1307	4,00

Según los resultados evidenciados en la tabla 7, las características con mayor grado de importancia para el consumidor son la privacidad en la habitación, zona de parqueo, traslado desde zonas centrales del área metropolitana de Bucaramanga, jacuzzi y/o piscina privada y la decoración de la habitación.

Por su parte las características con menor grado de importancia para el consumidor, entre las opciones habilitadas, son las plataformas de streaming y la conexión a internet.

La segunda categoría de la sección del cuestionario estuvo relacionada con las actividades complementarias:

Tabla 8.

Valoración de actividades complementarias

<i>Servicio complementario</i>	<i>Puntos</i>	<i>Promedio</i>
Servicios de Spa	1116	3,41
Bar / Zona de fiesta	1173	3,59
Juegos de mesa	1155	3,53
Zona común para fogata	1313	4,02
Talleres (Clases opcionales temáticas)	963	2,94
Picnic Cinema	1203	3,68
Observatorio astronómico	1219	3,73
Senderismo	1327	4,06
Ciclo rutas	1094	3,35
Tienda de recuerdos/ regalos/ souvenirs	1116	3,41

Como se evidencia en la tabla 8, los servicios con mayor grado de relevancia para el consumidor son el senderismo, zona común para fogata, el observatorio astronómico y el picnic cinema. Por su parte, las actividades con menor grado de preferencia son los talleres, ciclo rutas, tienda de recuerdos y servicios de spa.

Adicionalmente, con el objetivo de no limitar al usuario con la gama de opciones, se otorgó la posibilidad de describir alguna otra actividad que consideren interesante de incluir. Entre las respuestas diligenciadas se destaca el implementar una zona de fogata, pero privada para cada uno de los glamping (2), habilitar cuatrimotos (2), actividades recreativas (2), cancha para deportes (1), minizoológico (1), cena romántica (1).

La tercera categoría, relacionada con los servicios de alimentación, evidenció los siguientes resultados:

Tabla 9.

Valoración de factores relacionados con la alimentación

<i>Característica alimenticia</i>	<i>Puntos</i>	<i>Promedio</i>
Cocina privada en la habitación /Suite	1089	3,33
Servicio de restaurante público	1369	4,19
Comida típica de la región	1379	4,22
Alimentos biológicos (sin intervención artificial)	1185	3,62
Servicio a la habitación	1355	4,14

De acuerdo con los resultados evidenciados en la tabla 9, se puede identificar que los usuarios valoran más tener implementado un servicio de restaurante que ofrezca comida típica de la región y brinde la posibilidad del servicio al cuarto que el tener la posibilidad de tener una cocina personal en cada estructura de hospedaje.

De igual forma, habilitando la opción al usuario para diligenciar algún aspecto a considerar en relación con la alimentación se incluyó el considerar implementar comida vegana y vegetariana (3), menú tipo Buffet (3), 24 horas de servicio (1), fácil acceso a tomas de agua (1), cafetera pública (1).

Por último, en la cuarta categoría, para medir las preferencias y valoración a la implementación y adopción de prácticas amigables con el medio ambiente, ver resultados en el Apéndice C, se procedió a cuantificar los resultados obtenidos teniendo presente que totalmente en desacuerdo será equivalente a una puntuación de 1, en desacuerdo 2, indeciso 3, de acuerdo 4 y totalmente de acuerdo 5.

Tabla 10.*Cuantificación de factores*

	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Promedio</i>
Al momento de seleccionar un lugar para hospedarme, valoro mucho que implemente en su funcionamiento energías renovables	27	54	105	452	625	3,86
Esperaría que un hotel genere prácticas para la eliminación del uso de plásticos de un solo uso	22	38	45	364	900	4,19
Es valioso que un hotel de hospedaje implemente sensores de luz en pasillos y agua en lavamanos	26	48	66	328	865	4,08
Es de gran relevancia que un hotel use productos de limpieza ecológicos	22	40	78	384	815	4,09
Es indispensable que el lugar de hospedaje tenga en cuenta las comunidades aledañas	22	42	63	392	825	4,11
Me gustaría tener la posibilidad de sembrar una planta o árbol en el lugar y cuidarlo	27	68	120	340	705	3,85
Es muy agradable realizar paseos nocturnos en la naturaleza]	31	44	66	356	815	4,01
Estaría dispuesto a pagar un valor superior al promedio por un hotel con prácticas amigables con el ambiente	23	70	144	384	625	3,81

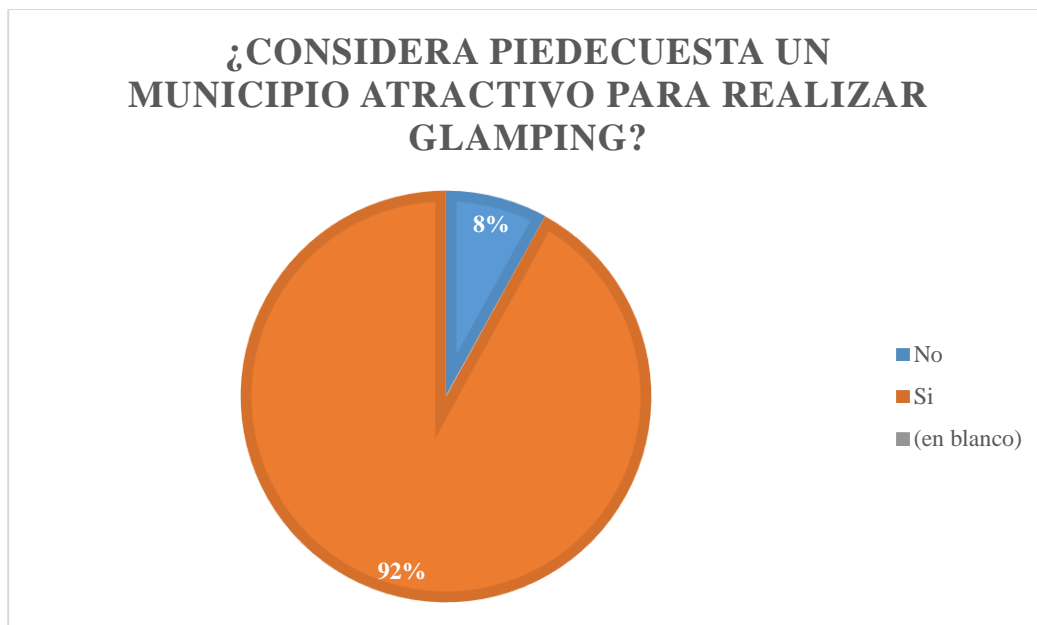
De esta forma, se evidencia una tendencia a la aceptación de los usuarios por la implementación de prácticas amigables con el medio ambiente, presentando un promedio aproximado de 4. Posteriormente, se procedió a preguntar el valor promedio que el consumidor estaría dispuesto a pagar por un día y una noche de estadía en el glamping. Según los resultados del apéndice C, puede evidenciarse que el 40,37% de la población estaría dispuesto a pagar un

valor entre los 130.000 y 150.000, el 26,61% un valor entre 150.000 y 180.000 y el 16,82% entre 180.000 y 200.000. Así mismo, se evidenció que solo el 4,89% de la población estaría dispuesta a pagar un valor superior a los \$250.000 por persona.

Por último, teniendo en cuenta las características seleccionadas por los usuarios en el transcurso de la encuesta, se procedió a preguntar si el municipio de Piedecuesta sería un destino atractivo para realizar este tipo de actividad. De tal forma, se obtuvo que:

Figura 6.

Preferencia del municipio de Piedecuesta como destino turístico



Nota: Elaboración propia

Como se evidencia en la figura 6, el 92% de los considera como potencial turístico mientras que el 8% no lo considera atractivo.

- **Correlación de variables**

Con el objetivo de evidenciar la relación que puede llegar existir o no entre las variables establecidas en el transcurso de la encuesta, se estableció que:

Como se evidencia en la hoja tablas del Apéndice C, la selección del tipo del glamping en la mayoría de los rangos de edad establecidos la preferencia de estructura fue el chalet suizo. Solo en el rango de edad de 50 o más la preferencia fue la estructura de cabaña y la segunda opción del chalet suizo.

Asimismo, con el objetivo de diseñar planes y actividades atractivos para los usuarios, se procede a analizar la relación entre el motivo principal del viaje y la duración de estos.

La mayor concentración de usuarios se encuentra con una preferencia de estadía de 3 días y con el objetivo principal de disfrutar y compartir tiempo en familia/amigos.

6.4 Estimación de la Demanda

Para la estimación de demanda se emplean 2 métodos, primero, en base a la información obtenida en la investigación de mercados, se realiza una segmentación del mercado potencial en base a los siguientes criterios:

Tabla 11.

Demanda potencial

<i>Población proyectada para 2022 en el Área Metropolitana de Bucaramanga</i>	<i>959.477</i>
Usuarios que realizan viajes turísticos al menos una (1) vez al año	89,58%
Interés del consumidor por realizar hospedaje tipo glamping	94,27%
Interés por efectuar glamping en el municipio de Piedecuesta	91,98%
Porcentaje de personas que estarían dispuestos a pagar un valor igual o mayor a los \$180.000 por noche de hospedaje por persona	32,87%
Total	244.969

En base al resultado obtenido en la tabla 11, y con el objetivo de generar una demanda más realista, se procede a integrar el resultado con la participación de mercado esperada como nuevos competidores del mercado según los porcentajes evidenciados en la Figura 7.

Figura 7.

Guía para aproximaciones en la participación de mercado

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares sin sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0 - 0,5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0 - 0,5%
3	Grandes	Uno	Similares	0,5% - 5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0,5% - 5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0,5% - 5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10% - 15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5% - 10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10% - 15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10% - 15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20% - 30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30% - 50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40% - 80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80% - 100%

Nota: Imagen tomada de Entrepreneur. Actualización 2011. (Entrepreneur, 2011)

De esta forma, esperando una participación entre el 0,5% y 5% en base a un estudio del mercado y teniendo en consideración el posicionamiento de los servicios sustitutos que presenta el sector de hospedaje, se plantea como resultado la combinación de criterios: grandes competidores, muchos y diferentes, en base en cual, se espera obtener un mercado objetivo, con un escenario conservador, de 1.225 usuarios anuales en el glamping.

Como segundo método de estimación, se plantea estimar una ocupación total del establecimiento en base a la capacidad instalada.

Según el estudio de la oferta, se parte de los siguientes supuestos: la ocupación para fines de semana será del 70% y entre semana del 30%. En relación con la capacidad instalada, se contará inicialmente con 2 tipos de estructuras que según la elección del usuario soportará la ocupación de 2 a 5 personas.

Tabla 12.

Estimación de demanda en base a la capacidad instalada

<i>Estructura</i>	<i># estructuras</i>	<i>Ocupación fines de semana</i>	<i>Ocupación entre semana</i>	<i>Total Anual</i>
Chalet tipo A	3	202	238	440
Chalet tipo B	2	135	159	294
Total		337	397	734

Por último, para estimar la proyección de demanda, se estima como supuesto un crecimiento anual del 10,5% en base al porcentaje promedio poblacional de visitantes internos en Colombia en los cuatro (4) trimestres de 2022. (DANE, 2022)

7. Plan de Mercadeo

7.1 Design Thinking

El Design Thinking, enfoque creativo y centrado en el usuario, es esencial para crear proyectos innovadores como un eco hotel. Proporciona una estructura que permite abordar desafíos complejos al fusionar sostenibilidad, autenticidad y las necesidades cambiantes de los usuarios. A lo largo de este proceso, se han llevado a cabo diversas etapas que han permitido profundizar en la comprensión de los usuarios, conceptualizar soluciones audaces y, finalmente, evaluar los prototipos generados. En este contexto, se ha prestado especial atención a dos aspectos cruciales: la conexión con la naturaleza y la interacción con la comunidad local.

A medida que se avanzó en el proceso, se exploró cómo las etapas del Design Thinking se han aplicado específicamente en la creación de un eco hotel tipo glamping en el municipio de Piedecuesta, Santander. Desde la empatía inicial con los usuarios hasta la creación de prototipos de experiencias y actividades enriquecedoras, este recorrido proporciona una visión profunda y rica de cómo las ideas se han transformado en soluciones concretas que buscan no solo satisfacer, sino también superar las expectativas de los huéspedes.

Con un enfoque en la autenticidad, la sostenibilidad y la comunidad, esta narrativa encapsula el espíritu del Design Thinking en acción y cómo ha dado forma a la visión innovadora del eco hotel "Eternum".

7.1.1 Empatizar

Esta etapa se desarrolló mediante la utilización de dos técnicas: la inmersión cognitiva y la observación encubierta. Estas estrategias posibilitan vivenciar la experiencia desde la perspectiva del usuario y, además, observar de manera discreta a aquellos que utilizan servicios similares (sin su conocimiento), con el propósito de analizar su conducta. (Pierce, 2022)

7.1.1.1 Observación encubierta. Luego adentrarse un poco en la perspectiva de los usuarios de servicios hoteleros y eco hoteleros en Santander, y comprender sus necesidades, deseos y frustraciones, se llega a la conclusión de que hay ciertos insights que toman relevancia profunda y deberían tenerse en cuenta para la planeación de Eternum:

- **Necesidades auténticas:** Los usuarios buscan experiencias que satisfagan sus necesidades básicas de comodidad, limpieza y seguridad. Además, esperan que el alojamiento ofrezca servicios esenciales, como acceso a internet confiable y atención al cliente que sea receptiva.

- **Conexión con la naturaleza:** Los usuarios tienen un creciente interés en opciones eco amigables, desean hoteles que adopten prácticas sostenibles, como reciclaje, uso eficiente de energía y conservación del agua, para alinearse con sus valores ambientales. Los huéspedes valoran profundamente la oportunidad de experimentar la rica biodiversidad y paisajes naturales de Santander, desean una conexión auténtica con la naturaleza a través de actividades al aire libre y la integración de elementos naturales en el diseño de los hoteles.

- **Cultura y autenticidad:** Los usuarios buscan inmersión cultural y autenticidad en su experiencia, anhelan conocer la cultura local a través de la gastronomía, las tradiciones y las interacciones con la comunidad, lo que les permite sentir que están viviendo una experiencia genuina. Los usuarios quieren sentir que están obteniendo valor suficiente por el precio que pagan. Esto no solo se trata de precios asequibles, sino también de sentir que lo que reciben vale la inversión.

- **Sostenibilidad y respeto por el entorno:** Los huéspedes tienen una creciente preocupación por la sostenibilidad y el respeto por el entorno en el que se encuentran, esperan que los hoteles implementen prácticas eco-amigables, minimizando su impacto ambiental y contribuyendo al bienestar de la región.

- **Servicio personalizado:** Los usuarios buscan un servicio que sea cálido, atento y personalizado, esperan sentirse bienvenidos, apreciados, y valoran las recomendaciones locales y la atención a sus necesidades individuales. Valoran adicionalmente un proceso de reserva en línea sencillo y un check-in fluido para evitar retrasos y complicaciones.

- **Comodidad y tecnología:** Si bien buscan experiencias auténticas, los huéspedes no están dispuestos a comprometer la comodidad y las comodidades modernas, esperan instalaciones y habitaciones cómodas, junto con servicios tecnológicos que faciliten su estancia. Si bien buscan

escapar de la rutina, los usuarios valoran la conectividad, Wi-Fi confiable, cargadores y tecnología moderna son importantes para mantenerse conectados.

- **Transparencia y honestidad:** Los huéspedes valoran la transparencia en la información proporcionada por los hoteles, desean que las descripciones y promociones sean precisas y que las tarifas sean transparentes, evitando sorpresas desagradables.

- **Experiencias únicas:** Los usuarios buscan experiencias únicas y personalizadas que los diferencien de las estancias convencionales, están dispuestos a explorar actividades y eventos exclusivos que les permitan crear recuerdos especiales.

En resumen, comprender las perspectivas de los usuarios de servicios hoteleros y eco hoteleros en Santander, revela la importancia de la autenticidad, la conexión con la naturaleza, la sostenibilidad y la atención al detalle. Si se alinean estas necesidades y deseos con el modelo de negocio, es posible crear experiencias enriquecedoras y memorables que reflejen la esencia única de la región.

7.1.1.2 Inmersión Cognitiva. Tras adentrarse en la perspectiva de los usuarios de servicios hoteleros/ eco hoteleros y comprender sus necesidades, deseos y frustraciones, emerge un panorama claro y enriquecedor. Estos insights revelan la esencia de lo que los viajeros buscan en su experiencia de alojamiento. Desde la necesidad de comodidad básica y seguridad hasta la aspiración de vivir momentos memorables y sostenibles, las expectativas de los huéspedes se alinean en un tapiz de diversidad y autenticidad. En esta inmersión cognitiva, se concluyó que la clave para un servicio hotelero excepcional radica en la personalización, la empatía y la calidad del servicio. La intersección entre la comodidad tecnológica y la conexión humana se presenta como una oportunidad para construir una experiencia envolvente. La sostenibilidad, tanto en la práctica como en los valores compartidos, se vuelve más que una necesidad, el norte para aquellos

hoteles que desean trascender de ofrecer únicamente servicio de alojamiento y empezar a adoptar una visión de futuro.

La transparencia, autenticidad y compromiso con el buen servicio son la base sobre la cual se construye la relación entre el hotel y sus huéspedes. A través de esta inmersión, se definieron los elementos esenciales que convergen en la creación de una estancia que trasciende las habitaciones y se convierte en un viaje memorable en sí mismo.

En resumen, esta inmersión cognitiva ha proporcionado percepciones valiosas que iluminan el camino hacia la excelencia en el servicio hotelero. Al comprender profundamente las necesidades y deseos de los huéspedes, se pueden forjar experiencias que no solo cumplan con las expectativas, sino que también las superen, creando un espacio donde los momentos, las memorias y las sonrisas florezcan de manera inolvidable.

7.1.2 Definir

A medida que se profundiza en las etapas iniciales de esta metodología, una revelación de gran alcance emerge al comprender las perspectivas de los usuarios de servicios hoteleros y eco hoteleros en Santander, esta exploración arroja luz sobre los pilares fundamentales que dan forma a las expectativas y deseos de los huéspedes. La autenticidad, un valor intrínseco, emerge como un elemento esencial en la creación de experiencias que resuenen en el corazón de los visitantes, este deseo de autenticidad se entrelaza con la búsqueda de una profunda conexión con la naturaleza, un anhelo que invita a los huéspedes a sumergirse en la belleza natural que Santander ofrece.

A lo largo de este proceso de descubrimiento, se manifiesta una sensibilidad creciente hacia la sostenibilidad y el cuidado del entorno, los huéspedes están cada vez más conscientes del impacto ambiental y esperan que el sector turismo, específicamente los hoteles se comprometan

con prácticas y enfoques que respeten el delicado equilibrio de la región. Pero no solo se trata de respetar el entorno; también se trata de los pequeños detalles que transforman una estadía en una experiencia inolvidable. La atención meticulosa a cada aspecto, desde el diseño de las habitaciones hasta los servicios y la atención al cliente, se convierte en un ingrediente crucial para crear momentos memorables.

La sincronización de estas perspectivas con la oferta hotelera da lugar a la creación de experiencias que son más que simples estadías. La autenticidad, la conexión con la naturaleza, la sostenibilidad y la atención al detalle actúan en armonía para tejer una narrativa única que captura el alma de Piedecuesta, Santander. Esta inmersión cognitiva en la mente de los huéspedes ha tejido un tapiz de percepciones preciosas que iluminan la ruta hacia la excelencia en el ámbito hotelero.

Así mismo, al analizar las necesidades y deseos de los huéspedes, surge la capacidad de construir experiencias que trascienden las expectativas. La conjunción de estos elementos no solo cumple con lo esperado, sino que lo supera en gran medida. Esto da lugar a un espacio donde los momentos más hermosos, las memorias más duraderas y las sonrisas más auténticas toman forma al proporcionar al cliente no solo lo que conscientemente quiere, sino lo que hasta el momento no sabía que quería.

Este entendimiento es el cimiento sobre el cual se erige Eternum, un eco hotel diseñado con una conciencia profunda de la sostenibilidad, con el propósito de preservación del medio ambiente, tomando decisiones conscientes, como la selección de materiales que no impacten negativamente el ecosistema, además, la incorporación de tecnologías de vanguardia que permitan adoptar prácticas sostenibles, como el reciclaje y el uso eficiente de energía y agua.

El público objetivo de este negocio se define con claridad: personas del área metropolitana de Bucaramanga, quienes comparten valores arraigados en la importancia de conservar el medio

ambiente y valoran la rica cultura regional. Estos individuos anhelan una experiencia que les permita desconectarse de la rutina diaria y reconectarse con sus seres queridos, la naturaleza y su herencia cultural. En Eternum, estas aspiraciones toman forma, creando un espacio donde la autenticidad, la sostenibilidad y las experiencias significativas convergen en un retiro excepcional que perdura en la memoria y el corazón de la sociedad en general.

7.1.3 Idear

En el proceso de ideación para la creación de un eco hotel, el Design Thinking sirve de guía creativa y estratégica que impulsa la generación de soluciones innovadoras alineadas con las necesidades cambiantes de los usuarios. En este contexto, el enfoque en la excelencia del servicio, la sostenibilidad y la conexión auténtica con el entorno se convierten en los pilares sobre los cuales se cimienta la visión del eco hotel.

Desde las primeras etapas de este proceso (como la investigación de mercados y el análisis del entorno), la exploración de las perspectivas de los usuarios reveló un acercamiento a los deseos y expectativas que abarcan desde la autenticidad hasta la conexión íntima con la naturaleza. El análisis reveló también la necesidad de ajustar enfoques y estructuras tradicionales para dar vida a una experiencia eco hotelera verdaderamente única y transformadora. Dentro de este contexto, surge una herramienta valiosa: la matriz ERIC. Esta permite considerar lo que es conveniente eliminar de los negocios similares que se encuentran actualmente en operación, reducir los factores que no se cree relevante conservar, incrementar lo que puede ayudar al negocio y finalmente crear/proponer innovaciones que revolucionen el enfoque tradicional de los negocios establecidos. En cuanto al desarrollo del ejercicio y teniendo en cuenta los hoteles tradicionales, se propone la eliminación de personal de lujo, dando paso a un enfoque más equitativo en términos de empleo.

Así, se abre la posibilidad de generar puestos de trabajo que sean esenciales para la operación, maximizando así la eficiencia.

Además, se lleva a cabo una transformación radical en la ubicación del eco hotel. Si bien la idea de un refugio paradisíaco aislado es atractiva, el análisis reveló que la proximidad al perímetro urbano puede generar un vínculo aún más fuerte con la comunidad. Así, Eternum se convierte en un oasis natural oculto en medio de la ciudad, ofreciendo una escapada perfecta sin la necesidad de desplazamientos largos.

El enfoque en la simplicidad y la sostenibilidad se convierten en un punto crucial de la estrategia, por esto, se decide reducir la variedad de estructuras. Esto no solo optimiza los costos de operación, sino que también preserva la armonía visual del entorno. Del mismo modo, se racionalizan las actividades ofrecidas, priorizando aquellas que generan experiencias únicas y memorables para los huéspedes.

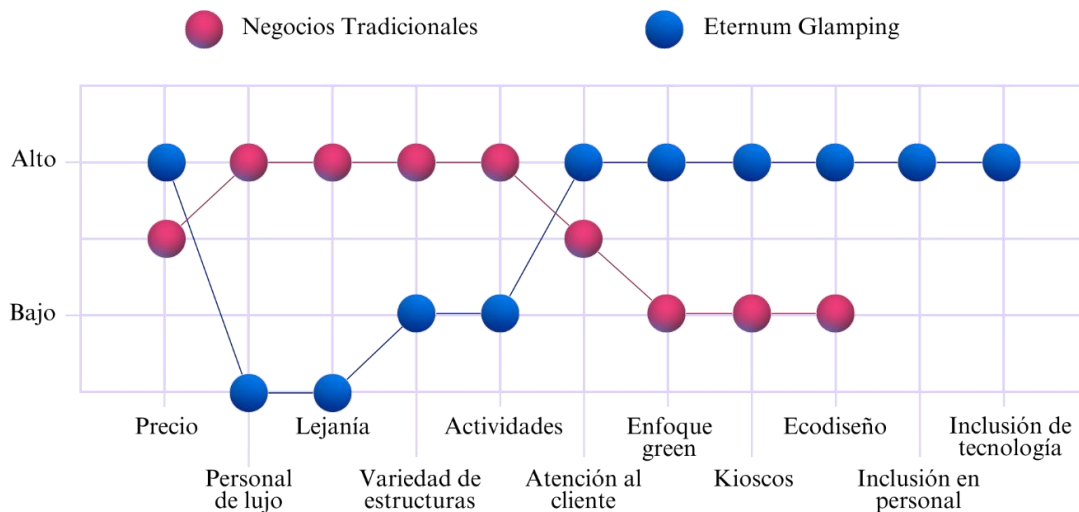
Desde la perspectiva de “incrementar”, la dedicación al servicio al cliente y la preservación ecológica se alzan significativamente. En este sentido, con el fin de fomentar un ambiente de hospitalidad y aprecio mutuo, se ha decidido otorgar a los huéspedes un kit de bienvenida al momento de disfrutar del servicio de hospedaje. Además, la inclusión de "quioscos" locales dentro del eco hotel no solo ofrece un espacio para que los piedecuestanos puedan exhibir sus productos, sino que también contribuye al respaldo comunitario, más allá de la generación de empleos directos. Conjuntamente, la prioridad de Eternum recae en el ecodiseño, implementando medidas que fusionan el confort con la preservación del ecosistema, elevando así la experiencia ofrecida a un nivel de armonía y responsabilidad ambiental.

Adicionalmente, la inclusión de personal discapacitado y de "minorías sociales" se convierte en un poderoso mensaje de equidad y oportunidad. Además, la tecnología se integra en

la ecuación, no solo para mejorar la eficiencia operativa, sino también para impulsar la conservación de energía y agua. Todas estas transformaciones y mejoras implican un ajuste en la propuesta de valor. El compromiso con la excelencia del servicio, la sostenibilidad, la integración de la comunidad y la adopción de tecnología se reflejan en un valor superior al que se encuentra en el mercado. En última instancia, este proceso de ideación supera los límites convencionales, dando forma a un eco hotel que no solo cumple con las expectativas de los usuarios, sino que las supera. El resumen de esto se plasmó en la matriz ERIC que se puede observar en la figura 8.

Figura 8.

Matriz ERIC.



Nota: Esta figura fue realizada por las formuladoras del proyecto.

7.1.4 Prototipar

En esta etapa de Design Thinking, se presentaron a los usuarios varios modelos de construcciones para que eligieran la opción que mejor se adaptara a sus necesidades y deseos. Los usuarios eligieron los chalets como su opción preferida para recibir el servicio, lo que llevó a la creación de dos tipos de chalets: uno para parejas y otro para familias.

En cuanto a las actividades y experiencias para conectar con el entorno y la comunidad local, se diseñaron varias opciones o prototipos, estos prototipos buscan brindar a los visitantes la oportunidad de vivir momentos memorables y significativos durante su estadía y pueden ser visualizados en el apéndice D.

Cada uno de estos prototipos busca ofrecer experiencias auténticas que permitan a los huéspedes sumergirse en la naturaleza y la comunidad local. Al adaptar estas ideas se crea un menú diverso de actividades que enriquecen la estadía de los visitantes y les brinden una conexión genuina con su entorno.

7.1.5 Evaluar

Se ha decidido evaluar los prototipos a través de las opiniones de los posibles usuarios para obtener una visión inicial de su viabilidad y éxito potencial. Este enfoque busca asegurar la satisfacción de los clientes y enriquecer su experiencia al considerar sus perspectivas desde el principio. Entre los prototipos, los chalets demuestran preferencia por los usuarios, lo que abre oportunidades para una experiencia novedosa.

En cuanto a las actividades propuestas, se observa que aunque muchos usuarios no planean participar en estas todo el tiempo, no obstante valoran la posibilidad de tener opciones disponibles. Estas pueden funcionar como una distracción y una forma de escapar de la rutina, percibiéndose como un beneficio.

Es esencial reconocer que esta fase inicial de evaluación brinda una visión preliminar de las tendencias y percepciones de los usuarios. Sin embargo, se comprende que una evaluación más precisa será posible una vez que Eternum esté en funcionamiento y se obtengan comentarios directos de los huéspedes reales. Esto permitirá ajustes y mejoras más alineados con las expectativas y necesidades cambiantes de los usuarios.

7.2 Marketing Mix

En este apartado siendo coherentes con el negocio propuesto, no se enfocarán esfuerzos únicamente en el producto (Marketing 1.0), se tendrá en cuenta adicionalmente el consumidor (Marketing 2.0), los valores humanos (Marketing 3.0) y el propósito social (Marketing 4.0). Dicho análisis correspondiente al mix del marketing específico para Eternum glamping podrá visualizarse en el apéndice E.

7.3 Análisis de la Oferta

Para realizar este análisis se tuvieron en cuenta 10 negocios similares actualmente en operación dentro del área metropolitana de Bucaramanga y en municipios cercanos de Santander. Este análisis se condensó y puede visualizarse en el apéndice F. Como resultante se obtuvo que la mayoría de los negocios considerados manejan reservas vía WhatsApp, aunque algunas, manejan reservas por página web, lo que permite a los usuarios contemplar mensualmente la disponibilidad del lugar. La red social con mayor movimiento de la mayoría suele ser Instagram, aunque cuentan con Facebook, las publicaciones realizadas en la primera red mencionada tienen mayor interacción (más comentarios, más “likes”), adicionalmente, suben más “historias” diarias.

En cuanto al precio, se puede observar que en este tipo de actividad comercial, los fines de semana son mayormente solicitados que los días hábiles; por esto, en cuanto a hospedaje, las tarifas de domingo a jueves tiene algún descuento aplicado; también cabe mencionar que es un mercado en donde las temporadas tienen influencia en las ventas, por esto, los precios no los dividen solo teniendo en cuenta el día de la semana, sino también contemplando las festividades y vacaciones, en esas fechas (consideradas “temporada alta”), los precios suelen tener un recargo (debido a que hay mayor demanda del servicio y las disponibilidad de este se ve limitada). Considerando a los negocios contemplados en el apéndice F, en promedio, el costo mínimo de la noche de hospedaje

por pareja es de 291.000 COP y el costo máximo es de 361.000 COP. Estas cifras reflejan en general cómo se comporta el mercado respecto a la variable precio, sin embargo, es importante mencionar que el menor costo por noche de hospedaje por pareja considerado en este estudio es de 100.000 COP (cabe resaltar que este precio corresponde a una estructura cuyas condiciones excluyen el baño privado e incluyen únicamente una cama) y el de mayor costo es de 493.000 COP.

Revisando la percepción que tienen los usuarios (con los comentarios de estos en las redes sociales y páginas de turismo) se puede concluir que la mayoría de los establecimientos no tienen malos comentarios, sin embargo, hubo un negocio que presentó quejas en cuanto al servicio al cliente, administración y agendamiento (un aspecto que se debe tener en cuenta si se quieren conservar usuarios y no perder clientes potenciales por malos comentarios que circulan por “voz a voz”).

Como valor agregado, algunos ofrecen servicios adicionales, como cenas románticas, cabalgatas, picnic, BBQ, tours; mientras que otros tienen convenios con entidades como Comfenalco Santander. Cabe resaltar que varios de estos establecimientos proclaman ser negocios ecosostenibles, con propósito y conciencia ambiental, sin embargo, al revisar la información pública disponible de estos, no se evidencian actividades que argumenten lo anterior, no obstante, si existe una tendencia de estos a involucrar turismo de naturaleza o experiencias en medio de la naturaleza que son aspectos valorados por los usuarios que dan testimonios de estas experiencias.

Algunos son bastante amplios y ofrecen hasta 26 estructuras para hospedaje en total, no obstante, en promedio (sin tener en cuenta este valor atípico) cada establecimiento cuenta con alrededor de 6 estructuras y según la disponibilidad de los negocios que manejan reserva mediante página web, consultando con 3 semanas de anticipación la ocupación se encuentra en casi 62%.

Finalmente, usando la herramienta “FABS”, que es el acrónimo de Features (Características), Advantages (Ventajas), Benefits (Beneficios) y Specifications (Especificaciones), se definieron teniendo en cuenta la oferta existente y pueden visualizarse en el apéndice G.

7.4 Portafolio de Acciones

Se creó un portafolio de acciones de marketing que se ajustó a las estrategias de evolución del marketing según Kotler, considerando los aspectos mencionados en el numeral 7.2 del documento. Esto incluyó la adaptación de la identidad visual de Eternum, con un logo minimalista que refleja la eco sostenibilidad mediante tonos verdes. Además, se desarrollaron un mapa de empatía (ver apéndice H) y una propuesta de valor canvas (ver apéndice I) para enfocar este instrumento. El portafolio completo se encuentra en el apéndice J.

8. Análisis Técnico

8.1 Análisis de Localización

El presente proyecto inició como una oportunidad de crear empresa en un terreno familiar, se quiere aprovechar este terreno debido a que está a solo 2 minutos en motocicleta del perímetro urbano de Piedecuesta, además, cuenta con acceso directo al Río de Oro. El principal objetivo es establecer en exactamente este punto una empresa que ofrezca servicios de hospedaje respetando los recursos naturales que posee. Es por esto, que no se consideró necesario realizar un estudio que pretende encontrar el mejor punto para ubicar un establecimiento ni de forma continua, ni como caso discreto, porque en el contexto actual, el caso discreto se reduce a una alternativa, lo que

indica que no se contemplarán otras opciones para ubicar el establecimiento, dicha ubicación puede visualizarse en el apéndice K.

8.2 Distribución del Establecimiento

Se utilizó SketchUp para planificar la distribución del establecimiento, incluyendo diseños preliminares para el establecimiento en general, así como para los chalets de tipo A y B. Estos diseños ayudaron a calcular las distancias necesarias teniendo en cuenta muebles básicos y pasillos, proporcionando una visión más precisa de las medidas requeridas para la construcción de cada chalet. Además, se consultaron las medidas legales para construir en una zona de ronda hídrica, que en Colombia es de 30 metros según el decreto 2811 de 1974 del Código Nacional de Recursos Naturales y de Protección al Medio Ambiente. (Presidencia de la República, 1975). Teniendo en cuenta adicionalmente que se cuenta con terreno que no es plano, se pretende aprovechar este espacio para la construcción de los chalets, dejando el espacio de terreno plano para construir el restaurante, el parqueadero, la zona administrativa, el SPA, los quioscos, el bar y la bodega de mantenimiento.

Los diseños mencionados anteriormente se encuentran disponibles en el apéndice L.

8.3 Caracterización Técnica del Servicio

La distribución del terreno habilitado para la construcción del glamping Eternum se realizará en base a dos segmentaciones: La zona 1, estará habilitada para la construcción de las estructuras complementarias de esparcimiento común incluyendo zona administrativa, batería de baños, restaurante, comedor, parqueadero y zona de spa; por su parte, la zona 2 del terrero será destinada para la construcción de las estructuras de hospedaje según la demanda estimada de clientes. En base a las condiciones de diseño contempladas para el funcionamiento del proyecto planteadas en el apéndice L y las disposiciones mínimas para la estructuración de áreas en los

establecimientos de trabajo establecidas en la resolución 2400 de 1979 (Ministerio de trabajo, 1979), se establece el siguiente dimensionamiento:

La zona de hospedaje, constituida por los chalets contará con 2 tipos de medidas promedios especificadas de la siguiente forma:

Tabla 13.

Tipo de estructuras

Chalet	Cantidad	N Pisos	Área base	Alto	Capacidad mínima	Capacidad máxima
Tipo A1 - Pequeño: Con bañera	1	1	17,3 m ²	2 a 3 m	1 persona	4 personas
Tipo A2 - Pequeño: Ducha + zona jacuzzi	2	1	32 m ²	2 a 3 m	1 persona	4 personas
Tipo B1 – Familiar: Con bañera	1	2	23,2 m ²	6 a 7 m	2 personas	6 personas
Tipo B2 – Familiar: Ducha + zona jacuzzi	1	2	40,3 m ²	6 a 7 m	2 personas	6 personas

Los chalets tipo A1 son diseños especiales para parejas o grupos pequeños de amigos, que permite su expansión en capacidad gracias a la incorporación en el diseño de un sofá-cama. La estructura está constituida por una cama doble, un sofá-cama, un closet personal, una mesa de noche y un baño con tina; adicionalmente, como complementos del hospedaje se destina un televisor, un minibar y un ventilador eléctrico. Los chalets tipo A2, son estructuras que contemplan una alternativa para los usuarios que no desean realizar acceso al río o prefieren una actividad más personal con sus acompañantes. De esta forma, adición al diseño del chalet tipo A1, se incluye una zona de jacuzzi apta para el ingreso de dos (2) usuarios.

Los chalets tipo B1 son estructuras de 2 pisos, diseñadas para atender el acceso de una familia promedio contemplada con un número de integrantes variante entre 3 a 4 personas y permitir la expansión hasta un máximo de 6. La estructura general contempla la disposición de 2 camas dobles, 2 mesas de noche, 2 closets personales, 1 sofá-cama, 1 mesa para televisión, 1 televisor, 1 minibar, 1 ventilador, 1 baño privado y una zona de balcón dispuesta en el segundo piso. Por último, los chalets tipo B2, son estructuras con las mismas especificaciones del chalet tipo B1 que adiciona una zona de jacuzzi apta para 2 personas con la finalidad de permitir a los usuarios tener una experiencia más personal y diferenciadora si así lo desean.

Para la zona 1 de áreas comunes, se plantea un el siguiente dimensionamiento:

Tabla 14.

Zonas complementarias

Cantidad	Estructura	N Pisos	Área	Capacidad
1	Zona administrativa	2	73,5 m ²	3 oficinas, Zona coworking, Baños, Zona de almacenamiento
1	Restaurante	1	28,9 m ²	5 zonas para carro, 1 para discapacitados y 10 zonas para motos
1	Comedor	1	92 m ²	48 usuarios
1	Batería de baños	1	37 m ²	Sección dama, cabello y discapacitados
1	Parqueadero	1	139 m ²	5 zonas de carro, 1 zona discapacitados, 10 zonas de moto
1	SPA	1	219 m ²	Piscina hidromasaje, sauna, recepción, 3 cubículos de masaje
1	Quioscos	1	15 m ²	5 estructuras

Por último, con relación a las necesidades y requerimiento para amoblar las instalaciones y garantizar el correcto funcionamiento, se plantean las especificaciones técnicas de los productos en el apéndice M.

Según las proyecciones de demanda establecidos en la tabla 16, en el escenario probable se debe para el año 10 se deberá tener la construcción de dos nuevos chalets (Uno tipo A y otro tipo B) para cubrir a satisfacción los incrementos en demanda. En el escenario optimista, según los resultados evidenciados en el apéndice M, la inclusión deberá ser equivalente a las mismas 2 estructuras y deberán estar disponibles en el octavo año para cubrir a cabalidad la ocupación por noches.

8.4 Diagrama Funcional del Servicio

El organigrama funcional es una herramienta gráfica que muestra las funciones y relaciones entre los departamentos o equipos para llevar a cabo una actividad principal. También identifica a los actores clave y cómo participan en el proceso (Marroquín, 2016). En el caso del glamping Eternum, el diagrama funcional que describe este proceso se encuentra en el apéndice N y abarca las áreas relacionadas con las actividades desde la publicación de ofertas hasta la estadía del usuario en el establecimiento.

8.5 Mapa de Procesos

El mapa de procesos es una herramienta gráfica con la cual se busca identificar y categorizar los procesos empresariales para comprender de mejor manera lo que se hace, por qué se hace y el grado de importancia de cada uno de los procesos. De esta forma, la gestión puede direccionarse para obtener mejores resultados en cada uno de los niveles definidos. (Pardo, 2012)

Para el glamping Eternum, se diseñó el mapa de procesos que podrá visualizarse en el apéndice Ñ.

9. Análisis Organizativo

9.1 Estructura Organizacional

Para determinar la estructura organizacional se consideró inicialmente que debe existir una junta directiva, esto porque la empresa no pertenece a un único dueño, por el contrario, pertenece a una sociedad. Seguidamente, se estableció que era necesario un gerente general para liderar el negocio. Posteriormente se consideraron los líderes de las áreas esenciales para la operación del negocio, así, se determinó que se requerirá de un líder administrativo, uno de operaciones y uno comercial. Finalmente, se incorporó a todo el personal que apoyará estas funciones en operación. En este equipo se contemplan: auxiliares administrativos, técnico de SST, contador, ayudantes de servicios varios, celador, guía de senderismo, auxiliares operativos, técnico de operaciones y auxiliares comerciales. El organigrama que representa dicha estructura se presenta en el apéndice O.

9.2 Manual de Funciones

Siendo consecuentes con la necesidad de establecer las funciones y competencias laborales del personal requerido para la operación de Eternum, se desarrolló la siguiente descripción de cargos, donde se codifica cada cargo con la letra “C” y un número, refiriéndose a “C1” como “Cargo 1” y así sucesivamente (para visualizar el manual de funciones revise el apéndice P).

9.2.1 Gerente General – C1

La persona que ocupe este cargo deberá supervisar al personal, la operación y los estados financieros del negocio. Deberá formular y supervisar el cumplimiento de políticas, procesos, procedimientos, objetivos y estrategias que permitan medir y gestionar la correcta operación del negocio. Y deberá informar a la junta directiva el estado de la empresa en reportes semestrales.

Para esto, se requiere un perfil con experiencia en cargos ejecutivos de liderazgo, estrategia, con conocimiento sobre el sector turismo. Finalmente, la modalidad de trabajo será híbrida.

9.2.2 Líder Administrativo – C2

La persona que ocupe este cargo deberá dirigir al personal, así como los procesos de contratación, jurídica, seguridad y salud en el trabajo, orden y aseo. Valorando el rendimiento del personal de Eternum para lograr mejor eficiencia en cada periodo. Para esto, se requiere un perfil con experiencia en cargos de manejo de personal, con conocimiento en políticas legales para operación del sector turismo, conocimientos básicos de principios financieros y gestión, graduado en administración de empresas, ingeniería industrial o perfiles afines. Finalmente, la modalidad de trabajo será presencial.

9.2.3 Líder Operativo - C3

La persona que ocupe este cargo deberá implementar los procesos y procedimientos definidos para la organización. Adicionalmente deberá formular objetivos estratégicos y operativos que permitan mejorar el rendimiento de los servicios, así como gestionar los recursos requeridos para la operación, controlando la calidad del servicio y de la maquinaria requerida para la operación a través del seguimiento de indicadores, dirigiendo a el equipo de trabajo operativo. Para esto, se requiere un perfil con experiencia en cargos de gestión operativa, con conocimiento en efectividad organizativa y gestión de operaciones, graduado en gestión operativa, ingeniería industrial o perfiles afines. Finalmente, la modalidad de trabajo será presencial.

9.2.4 Líder Comercial – C4

La persona que ocupe este cargo deberá dirigir al personal de mercadeo y ventas y formular estrategias que impulsen las ventas y de comunicación, adicionalmente deberá hacer seguimiento a los objetivos de ventas y a los objetivos de mercadeo trazados. Para esto, se requiere un perfil

con experiencia en mercadeo e investigación de mercados, con conocimiento en gestión de ventas, graduado en mercadeo y ventas, ingeniería industrial o perfiles afines. Finalmente, la modalidad de trabajo será híbrida.

9.2.5 Contador – C5

La persona que ocupe este cargo deberá preparar los estados financieros del negocio, así como llevar el control de toda la contabilidad de la empresa, lo que incluye nóminas, compras, gastos, ventas, etc. Para esto, se requiere un perfil con experiencia en contabilidad, graduado contaduría o perfiles afines. Finalmente, la modalidad de trabajo será híbrida.

9.2.6 Auxiliar Administrativo – C6

La persona que ocupe este cargo deberá apoyar las gestiones administrativas según indiquen los superiores, esto en distintas dependencias dentro del negocio, como RH, estrategia, recepción, calidad, etc. donde se espera el apoyo en construcción de informes y seguimiento administrativo para reportar cualquier novedad al encargado del área. Para esto, se requiere un recién egresado o estudiante de últimos semestres que desee realizar su pasantía empresarial en administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines. Finalmente, la modalidad de trabajo será presencial.

9.2.7 Auxiliar Operativo – C7

La persona que ocupe este cargo deberá apoyar las gestiones operativas según indiquen los superiores, hacer seguimiento a los procesos y apoyar los procedimientos designados, apoyar en los controles de calidad y en construcción de informes y seguimiento operativo para reportar cualquier novedad al encargado del área. Para esto, se requiere un recién egresado o estudiante de últimos semestres que desee realizar su pasantía empresarial en calidad, ingeniería industrial o carreras afines. Finalmente, la modalidad de trabajo será presencial.

9.2.8 Auxiliar Comercial – C8

La persona que ocupe este cargo deberá apoyar las gestiones de mercadeo y ventas según indiquen los superiores, hacer seguimiento a las redes sociales, estrategias de marketing y apoyar en la ejecución y análisis de investigaciones de mercado, adicionalmente en la construcción de informes y seguimiento de ventas para reportar cualquier novedad al encargado del área. Para esto, se requiere un recién egresado o estudiante de últimos semestres que desee realizar su pasantía empresarial en mercadeo y ventas, ingeniería industrial o carreras afines. Finalmente, la modalidad de trabajo será híbrida.

9.2.9 Técnico SST – C9

La persona que ocupe este cargo deberá formular el plan de SST específico para Eternum glamping, así como definir la señalética y políticas necesarias para la prevención de accidentes e incidentes de trabajo, adicionalmente deberá velar por la aplicación del SG-SST. Para esto, se requiere un técnico en seguridad y salud en el trabajo, salud ocupacional o carreras afines con mínimo 1 año de experiencia en el área. Finalmente, la modalidad de trabajo será presencial.

9.2.10 Técnico de Operaciones – C10

La persona que ocupe este cargo deberá brindar apoyo en el mantenimiento de la maquinaria instalada, vigilar la correcta operación de los sensores y demás tecnologías instaladas y brindar apoyo operativo en caso de que alguna de estas presente inconvenientes en su operación. Para esto, se requiere un técnico en áreas de electrónica, mecánica o electromecánica o electricidad con experiencia mínima de 1 año. Finalmente, la modalidad de trabajo será presencial.

9.2.11 Guía de Senderismo – C11

La persona que ocupe este cargo deberá brindar apoyo a los usuarios que pretendan realizar senderismo dentro del establecimiento, este apoyo incluye dar información sobre duración de la

caminata, recomendaciones y acompañarlos, garantizando su seguridad durante todo el trayecto. Para esto, se requiere un bachiller o técnico en entrenamiento deportivo o carreras afines. Finalmente, la modalidad de trabajo será presencial.

9.2.12 Ayudante de Servicios Varios – C12

La persona que ocupe este cargo deberá realizar labores de aseo y limpieza de las estructuras del establecimiento, zonas comunes y oficinas administrativas. Para esto, se requiere personal que haya culminado educación media, con experiencia mínima de 6 meses en apoyo a oficios varios en empresas hoteleras. Finalmente, la modalidad de trabajo será presencial.

9.2.13 Celador – C13

La persona que ocupe este cargo deberá apoyar y vigilar el establecimiento. Para esto, se requiere personal con certificación en vigilancia y mínimo 6 meses de experiencia en el área. Finalmente, la modalidad de trabajo será presencial.

9.3 Estructura Salarial

Para establecer la estructura salarial, se tuvo en cuenta que la mayoría de los perfiles requeridos en el primer nivel del organigrama son de personas recién egresadas, esto para apoyar de alguna manera a los jóvenes que no cuentan con experiencia para laborar, por esto, se estimó que para este nivel el salario será de 1 SMMLV. En cuanto al segundo nivel, para la estimación de un valor base de proyección hasta el periodo de entrada, se contempla el requerimiento de personas con experiencia puesto que liderarán áreas de la organización, por esto, y revisando plataformas de empleo como “CompuTrabajo”, los cargos que son jefes o líderes de área tienen un salario aproximado de 2 a 5 SMMLV, considerando que esta es una empresa pequeña, inicialmente se estimó en 2 SMMLV. Finalmente, para el tercer nivel jerárquico, siguiendo bajo el mismo principio y buscando el valor base de proyección, al gerente general se le asignaron 3 SMMLV.

Así, con un SMMLV equivalente en 2023 a 1.160.000 COP y con un auxilio de transporte de 140.606 COP, se formuló la siguiente estructura salarial que puede visualizarse en el apéndice Q.

10. Análisis legal

10.1 Forma Jurídica de Constitución Legal de la Empresa

Se determinó que el negocio se constituirá legalmente como una sociedad por acciones simplificadas debido a que esta forma jurídica permite conseguir un equilibrio entre la sencillez de las estructuras de las sociedades limitadas y la complejidad de las sociedades anónimas, sin mencionar que la naturaleza de este es comercial, independientemente de las actividades previstas en el objeto social; además, en este tipo de sociedades el patrimonio empresarial se divide en acciones, por esto, los socios tendrán responsabilidades proporcionales a su inversión en la misma. Adicionalmente, cabe resaltar que debido a que es un emprendimiento, se consideró que esta sería la mejor elección porque tiene menos requisitos administrativos y fiscales que las demás formas jurídicas de constitución de empresas colombianas. Así, la empresa se llamará “Eternum S.A.S.” (Congreso de Colombia, 2023)

10.2 Requisitos de Constitución Legal de la Empresa

Debido a que el eco hotel pretende construirse en el área metropolitana de Bucaramanga, se consultaron los pasos que dispone la Cámara de comercio de Bucaramanga como requisitos para la creación de una empresa (Cámara de comercio de Bucaramanga, 2023), con estos se hizo una infografía que se presentó en el apéndice R.

10.3 Otros Trámites

10.3.1 Obligaciones Posteriores

Una vez se hace el registro para la consolidación de la empresa, se debe solicitar la numeración de la facturación ante la DIAN; el certificado de seguridad bomberos; los permisos de intensidad auditiva, vertimientos y emisiones atmosféricas; permisos de publicidad visual exterior y espacio público. Adicionalmente, se debe informar a la estación de policía la apertura del establecimiento, se debe realizar el pago del impuesto de industria, comercio y turismo y registrar la marca de propiedad.

10.3.2 Registro Nacional de Turismo

Este es un registro público en el que deben inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos que operen en Colombia que adicionalmente debe ser renovado anualmente según lo establecido en el artículo 166 del decreto 019 del 2012 (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2023). Para llevarlo a cabo se deben tener en cuenta los siguientes aspectos (Camara de comercio de Bucaramanga, 2021):

- Deberá ingresar al portal del RNT, deberá diligenciar un formulario y proporcionar un usuario y contraseña para su registro.
- Una vez diligenciados todos los datos del formulario, llegará al correo electrónico proporcionado un mensaje para confirmar el registro.
- Posteriormente deberá ingresar al portal para registrar el establecimiento dando clic en la opción “mis establecimientos” ubicada en la parte superior, seleccionando la opción nuevo establecimiento.
- Luego deberá ingresar la matrícula del establecimiento. Si esta matrícula se encuentra en el sistema, la plataforma le retornará la información que esté registrada.

- Posteriormente deberá aceptar las condiciones planteadas y diligenciar la información restante seleccionando la categoría del establecimiento, dependiendo de esto, el sistema le pedirá información adicional y habilitará la opción de adjuntar los documentos soporte.
- Una vez termine de diligenciar toda esta información y de adjuntar todos los archivos correspondientes, podrá registrar e imprimir la solicitud y con esta se podrá realizar el pago del impuesto de registro en las oficinas de la CCB.
- Cuando tenga el recibo de pago, deberá escanearlo e ingresar nuevamente al portal a la sección “mis establecimientos”.
- Estando en el portal, deberá seleccionar la opción “enviar pago impuesto” y adjuntar el recibo.
- Debe tener en cuenta que, finalizando este paso, el trámite fue remitido para estudio por parte de la Cámara de Comercio y tendrán un plazo para responder no superior a 30 días.

10.4 Gastos de Constitución

Para estimar los gastos de constitución legal de la sociedad por acciones simplificadas (S.A.S.), se deben considerar los trámites legales, la elaboración de estatutos, la inscripción en la Cámara de Comercio, así como honorarios legales y notariales. En Colombia, estos costos para una empresa S.A.S. varían entre 2 y 5 millones de pesos, según el tamaño y los servicios requeridos. Dado que la empresa es pequeña y se deben considerar los costos de registro de turismo, los gastos totales de constitución se estiman en alrededor de 5 millones de pesos. (Servicio Legal, 2023).

11. Análisis de Responsabilidad Social y Ambiental

11.1 Análisis del Impacto Social

El impacto del proyecto debe contemplarse como el cambio inducido en la población objetivo y grupos cercanos al mismo como resultado de la entrega del servicio ofertado (Liberta Bonilla, 2007). Con el proyecto de glamping Eternum, se busca generar un impacto positivo en la población con acciones tales como:

- Generación de empleos directos. Se buscará dar prioridad a la contratación de minorías sociales (Madres cabeza de familia y personas con discapacidad) y profesionales recién egresados de programas de educación superior.
- Apoyo a emprendedores locales. Establecer una zona de quioscos en el cuál permita a las microempresas dar a conocer sus productos y marca a los clientes del glamping (usuarios de hospedaje y pasadía).
- Conciencia ambiental. Crear conciencia ambiental a través de prácticas ecológicas en el glamping. Se planea ofrecer capacitación a los consumidores mediante letreros, charlas, y publicidad en redes, destacando la importancia de las actividades ecológicas, su contribución a la reducción de la contaminación y promoviendo hábitos sostenibles en sus vidas cotidianas y lugares de trabajo.
- Incurción tecnológica. Se planea incorporar tecnología en las actividades administrativas del proyecto para mejorar la experiencia del usuario, reducir los tiempos de respuesta a través de autogestión, y proporcionar capacitación al personal para desarrollar habilidades y gestión del conocimiento.
- Seguridad. Garantizar e inculcar al personal la importancia del acceso y uso de los elementos de protección personal para el desarrollo de las actividades diarias en la jornada laboral.

Así mismo, habilitar jornadas flexibles de trabajo que permitan al colaborador tener nivelación entre su trabajo y actividades de esparcimiento familiar y personal.

- Prácticas de reforestación. Generar en comunidades aledañas procesos de siembra para el restablecimiento de zonas verdes del municipio y generación de impactos positivos en indicadores relacionados a la calidad del aire.

11.2 Análisis del Impacto Ambiental

Se empleó el método cualitativo de análisis causa y efecto a través de la matriz de Leopold (Apéndice S) para evaluar el impacto ambiental del proyecto. El análisis revela que las etapas iniciales de construcción tienen efectos negativos significativos, pero una vez concluidas, las acciones de la empresa contrarrestan estos impactos con iniciativas que benefician a la comunidad, promueven la conciencia ambiental, apoyan la reforestación y adoptan prácticas ecológicas como el reciclaje y las energías renovables. Este enfoque obtiene una puntuación de 118, indicando la viabilidad ambiental del proyecto.

11.3 Estrategias para Potencializar Impacto Positivo

En relación con los factores con un resultado positivo identificados en la matriz de Leopold, y teniendo como marco de referencia la política de desarrollo del ecoturismo (Gobierno Nacional de Colombia, 2003), se implementarían estrategias para potencializar sus resultados relacionadas con:

- Limitar el acceso de vehículos al establecimiento. Para tal finalidad, el hospedaje buscará dar acceso a un (1) vehículo por hospedaje y limitar acceso hasta completar el número máximo de parqueo para usuarios de pasadía. Esta acción irá soportada con la ruta de transporte colectiva implementada por las zonas centrales del área metropolitana de Bucaramanga, con la

cual se busca incentivar al usuario a dejar su automóvil en casa y no provocar aumentos en los índices de emisión de gases contaminantes.

- Centro de interpretación. Además de los mensajes, charlas y demás actividades para apoyar la concientización del consumidor sobre temas ambientales, poder destinar un espacio del establecimiento donde pueda generarse la exposición de maquetas y obras sobre la fauna, flora y artesanías de la región.

- Garantizar un plan de mantenimiento para los paneles solares dispuestos en las estructuras, e ir generando la implementación progresiva de más estructuras conforme se genera la expansión del proyecto. Así mismo, ir incursionando con la implementación y uso de nuevas prácticas ecológicas como lo es la implementación de tanques para la recolección de agua lluvia y fosas sépticas.

- Involucrar en las actividades de reforestación a voluntarios de las comunidades aledañas para generar una mejor difusión del cuidado del medio ambiente e importancia de las prácticas ambientales. Así mismo, diversificar el portafolio de actividades incluyendo por ejemplo campañas de recolección de basura.

11.3 Estrategias para Mitigar Impacto Negativo

Como se evidenció en la matriz de Leopold, los factores que causan mayor afectación al entorno ambiental están relacionados con el proceso de adaptación de terreno, construcción de infraestructura y disposición de desechos. De esta forma, se busca minimizar su efecto a partir de acciones tales como:

- Garantizar que el diseño del proyecto conserve las áreas de vegetación continuas al río como elementos de filtro y mantener estructuras con una máxima de altura de 2 pisos y con un espaciado óptimo entre sí para permitir el crecimiento natural de vegetación.

- Optar por material de construcción poco contaminante. En el caso de los chalets, usar materiales naturales como la madera, pero garantizando su procedencia de reforestadoras certificadas.
- Evitar en la mayor medida posible el uso de maquinaria pesada para los procesos de excavación para cimientos.
- Efectuar previsión para una posible expansión en número de hospedajes que brinde el establecimiento; de esta forma, se podrá mitigar la cantidad de desperdicios futuros.
- Destinar las canecas de reciclaje pertinentes dentro de las instalaciones y ubicar estratégicamente cerca del río y en lugares específicos del recorrido habilitado para senderismo canecas de basura que permitan evitar la disposición de residuos en el terreno natural.
- Para los procesos de limpieza, efectuar el uso de detergentes biodegradables.

12. Estudio Financiero

12.1 Inversión Inicial

La inversión inicial total de proyecto se define en 3 ítems principales: Inversión fija, inversión diferida y capital de trabajo.

Particularmente, en la inversión inicial uno de los conceptos con mayor impacto económico en el proyecto está representado con el ítem construcciones y edificaciones que contempla las adecuaciones del terreno y edificación de infraestructura de las zonas propuestas en el apartado técnico. Cabe destacar que en la evaluación financiera no realiza la inclusión del concepto terrenos ya que es un activo que actualmente es propiedad de los inversores.

Con relación a los demás conceptos económicos, se contemplan los activos necesarios para suplir las actividades dispuestas en la zona de restaurante, comedor, spa, chalets y administrativa. El desglose de conceptos puede consultarse en el apéndice T.

Con relación a la inversión diferida, se presentan inversiones relacionadas a los costos de constitución empresarial, publicidad para lanzamiento (evento de lanzamiento, publicidad física y digital) y el seguro contemplado para la obtención del crédito bancario que soporta el monto inicial necesario para la puesta en marcha del establecimiento.

Por último, el costo del capital de trabajo se establece con el objetivo de poder soportar el funcionamiento del establecimiento en los primeros cuatro (4) meses de activación económica. Este costo contempla valores de personal, materia prima, costos indirectos, administración y ventas y financieros.

Efectuando la consolidación de los valores calculados en las inversiones fijas, inversiones diferidas y capital de trabajo, se tendría que:

Tabla 15.

Inversión total proyecto Eternum

Concepto	Valor
Inversión fija	\$ 1.083.217.545
Inversión diferida	\$ 19.405.786
Capital de trabajo	\$ 218.395.389
Total	\$ 1.321.018.720

12.2 Costos Directos e Indirectos

Los costos directos por la prestación del servicio contemplan 2 criterios especiales: Mano de obra con un valor en el primer año de \$45.099.516 y materia prima, con un valor en el primer

año para el chalet tipo A de \$18.726.590 y para el chalet tipo B de \$19.292.534. Los ítems contemplados en cada uno de los conceptos se encuentran detallados en el Apéndice T.

Por su parte, los costos indirectos se plantean según el tipo de hospedaje y en base a la capacidad mínima planteada para cada uno de los mismos, obteniendo para el chalet tipo A un valor estimado para el primer año de \$ 57.424.416 y para el chalet tipo B un valor equivalente a \$ 55.687.879.

12.3 Gastos de Administración y Ventas

Los gastos asociados al personal administrativo y de ventas contemplados para el funcionamiento del glamping se encuentran basados en la nómina proyectada. Efectuando un consolidado de datos, se obtiene para el personal administrativo para el primer año un valor de \$172.011.240. El detalle de puestos contemplado en el cálculo y la introducción de personal en la ventana de tiempo de estudio se encuentra establecido en el Apéndice M.

Asimismo, con relación al personal de ventas, para el primer año se establece un valor anual de \$ 22.283.329 para personal dispuesto en el cargo de auxiliar comercial.

Por último, se establecen los demás conceptos de gastos asociados al funcionamiento de la administración y ventas del establecimiento, estimando un valor para el primer año de \$126.727.863. Los conceptos y distribución porcentual de los mismos se encuentran detallados en el Apéndice T.

Como datos relevantes de las estimaciones de gastos de administración y ventas, los gastos de papelería son calculados bajo un supuesto del 3% de los ingresos brutos del primer año y los de publicidad son equivalente al 12% de los mismos.

12.4 Proyección de Ventas

La proyección de ventas se efectúa en base a la estimación de la demanda inicial por noches de estadía en los dos (2) tipos de estructuras en una ventana de tiempo de diez (10) años. Adicionalmente, en la proyección se estima una demanda por usuarios de pasadía representadas por el 70% de los usuarios proyectados en el ingreso a hospedaje para fines de semana.

Tabla 16.

Proyección de noches de ocupación.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Noches proyectados Hospedaje tipo A	440	486	538	595	658	728	805	890	984	1.088
Noches proyectados Hospedaje tipo B	294	325	359	397	438	484	535	591	653	722
Incremento anual en ventas		10,5%	10,5%	10,5%	10,5%	10,5%	10,5%	10,5%	10,5%	10,5%

Tabla 17.

Proyección servicios de pasadía

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Servicios proyectados Pasadía	659	729	806	891	985	1089	1204	1331	1471	1626

Así mismo, en base a los costos y gastos relacionados a la prestación del servicio y estimando un porcentaje de ganancia equivalente al 20%, se establece un precio de venta por noche para el chalet tipo A equivalente a \$720.000 y para el chalet tipo B de \$1.070.000 y se proyecta un crecimiento anual en su valor del 4,08%, porcentaje equivalente al promedio calculado de la proyección del IPC planteada por el Banco de la república desde el cierre de 2023 hasta su estabilización anual en el 3%. El servicio de pasadía se estima en \$70.000 por persona.

De esta forma, efectuando un cálculo estimado con las ocupaciones mínimas proyectadas para cada tipo de hospedaje (Tipo A: 2; Tipo B:3), se establece un precio por persona de aproximadamente \$360.000. Contrastando el valor obtenido con la investigación de mercados, evidenciada que, aunque presentan un índice de representatividad baja existe un mercado selectivo, dispuesto por aquellos usuarios dispuestos a pagar un valor que exceda los \$250.000 por noche por persona del estrato 2 en adelante, que valoran la experiencia diferenciadora y el aporte ambiental del proyecto, donde según la encuesta, más del 50% de los usuarios estarían dispuestos a pagar un valor superior al promedio. Como características de valor para estos usuarios se encuentra la privacidad en la habitación, comida típica, servicio de restaurante con opción de servicio a la habitación y actividades al aire libre como senderismo. Estos mismos, son uno de los pilares establecidos en el diseño del proyecto.

Cabe destacar que la concentración de la muestra encuestada radica en los valores mínimos establecidos y puede deberse entre otros factores, según experiencias de empresarios del sector, a la tendencia del usuario por seleccionar los valores que menor gasto y mayores beneficios puedan representarles, aunque, en la dinámica real del mundo real, el consumidor tiende a estar dispuesto a pagar un valor superior si considera que las experiencias valen los precios propuestos.

Consolidando las noches de hospedaje y precio, se plantea la siguiente proyección en ventas:

Tabla 18.

Proyección ventas en millones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	\$ 631.380	\$ 726.140	\$ 835.606	\$ 961.546	\$ 1.106.302	\$ 1.273.141	\$ 1.464.731	\$ 1.685.017	\$ 1.938.456	\$ 2.230.089

12.5 Financiación

Como fuente de financiación, el proyecto contempla la adquisición de un crédito financiero por 500 millones de pesos a un tiempo de 7 años, con una tasa de interés mensual equivalente a 2,17%. El resumen del crédito en mención puede evidenciarse a detalle en el Apéndice T.

12.6 Estado de Resultados Projectado

El estado de resultados es un reporte financiero que se plantea para evidenciar los gastos que ingresos que está manteniendo el proyecto durante la ventana de tiempo proyectada. De tal forma, en el Apéndice T se plantea el desarrollo del reporte con el detalle de cada uno de los conceptos contemplados. Según los resultados obtenidos, se puede evidenciar que la empresa con los ingresos proyectados logra solventar los gastos de funcionamiento, cubrir los compromisos financieros y adicionalmente generar un margen de utilidad.

12.7 Estados Financieros

El flujo de caja estimado para el proyecto refleja la información sobre los ingresos y gastos del negocio, representando la solvencia que presenta este en un periodo de tiempo determinado. Para Eternum, según conceptos de ingresos y egresos, los resultados proyectados a 10 años se pueden evidenciar a detalle en el Apéndice T.

Otro de los estados financieros empleado para complementar la situación financiera y patrimonial de la empresa en la ventana de tiempo de análisis es el balance general, evidenciado en el Apéndice T.

De acuerdo con los resultados obtenidos y con el objetivo de apoyar el estudio financiero, se realiza la estimación de razones financieras:

Tabla 19.*Razones financieras*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Razón corriente	4,54	3,67	3,38	3,34	3,18	2,82	5,94	6,62	7,4	8,1
Nivel de endeudamiento	0,36	0,34	0,3	0,25	0,19	0,13	0,08	0,08	0,09	0,09
Rotación de activos	0,47	0,52	0,56	0,62	0,69	0,74	0,76	0,71	0,65	0,6
Margen bruto de ganancia	71,3%	72,69%	74,48%	72,94%	68,94%	71,04%	72,48%	73,81%	75,05%	76,19%
Margen bruto de utilidad	5,59%	10,02%	13,7%	13,12%	11,06%	14,95%	20,08%	24,12%	27,01%	29,69%

Según se evidencia en la tabla 19, el indicador de razón corriente representa un panorama optimista de liquidez para la empresa ya que en la ventana de estudio se obtienen valores positivos y se pueden respaldar las obligaciones financieras de la empresa. Por su parte, el nivel de endeudamiento, con los porcentajes obtenidos, los primeros años se evidencia un nivel bajo-aceptable de riesgo de endeudamiento cercano al 30%. Por su parte, en los últimos años de la proyección se evidencia poca representatividad de deuda para asumir posibles inversiones, pero se da la capacidad para llegar a asumirlas de ser necesario. Con relación al indicador de rotación de activos, en el primer año por alta la inversión en planta y equipo adicionado con los resultados de ventas consecuentes de introducción al mercado se da el menor valor del indicador. Sin embargo, con el paso de los años el indicador comienza a elevar su valor garantizando que los activos están siendo rentables. El margen bruto de ganancia puede evidenciarse como generalmente tiende a tener un comportamiento creciente, omitiendo el comportamiento entre el año 4 y 5, resultando que por cada peso (\$1) generado en el primer año se estaría obteniendo una utilidad bruta del 71,3%.

Por último, con relación al margen bruto de utilidad, que relaciona no solo costos directos del servicio sino demás deducciones asociadas al funcionamiento, se evidencia un comportamiento

con crecimiento representativo en la ventana de tiempo, logrando en el primer año una utilidad neta por cada peso invertido del 5,59% hasta alcanzar en el décimo año una utilidad del 29,69%.

12.8 Evaluación Financiera

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

La estimación del valor presente neto es un método financiero que permite determinar el valor actual de los flujos de caja futuros estimados o proyectados en una la inversión del proyecto, de tal forma, se pueda validar o no la rentabilidad para los inversionistas.

Tabla 20.

Estimación VPN y TIR

Periodo	Flujos de efectivo	
0	-\$	1.321.018.720
1	\$	189.377.675
2	\$	219.762.312
3	\$	252.981.884
4	\$	236.083.134
5	\$	206.805.995
6	\$	282.932.774
7	\$	374.330.861
8	\$	471.575.033
9	\$	592.233.398
10	\$	742.570.693
VPN	-\$	320.481.395
TIR		17,77%

Como se evidencia en la tabla 20, aunque los flujos de caja obtenidos por el proyecto son positivos, dada la cuantía de la inversión inicial requerida, el proyecto pierde su rentabilidad para

el inversor ya que la recuperación de esta no se obtiene en la ventana de estudio estimada para el proyecto. Asimismo, con al ser el porcentaje de la $TIR < TIO$ (Tasa interna de oportunidad estimada en 24,39% E.A), se reafirma que para el inversor no sería rentable el proyecto.

12.8.2 Periodo de Recuperación de Inversión (PRI)

Según los flujos de caja libre estimados por el proyecto y la inversión inicial planteada, se estima que el periodo de recuperación se daría entre el año 6 y 7, tal como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 21.

Estimación PRI

Periodo	Inversión	Flujo de caja libre	Inv - flujo de caja
0	-\$ 1.321.018.720		-\$ 1.321.018.720
1		\$ 189.377.675	-\$ 1.131.641.045
2		\$ 219.762.312	-\$ 911.878.733
3		\$ 252.981.884	-\$ 658.896.849
4		\$ 236.083.134	-\$ 422.813.715
5		\$ 206.805.995	-\$ 216.007.720
6		\$ 282.932.774	\$ 66.925.054
7		\$ 374.330.861	\$ 441.255.915
8		\$ 471.575.033	\$ 912.830.948
9		\$ 592.233.398	\$ 1.505.064.346
10		\$ 742.570.693	\$ 2.247.635.038
	PRI		6,76

12.8.3 Evaluación Financiera por Escenarios

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis financiero y la no viabilidad resultante en los mimos, se plantea un nuevo escenario financiero donde se mantienen las

condiciones generales del proyecto y se proyecta una mejora en la ocupación estimada. De esta forma, al proyectar una ocupación del 80% de los chalets para fines de semana y un 40% para los días entre semana, se obtienen los siguientes resultados financieros de VPN y TIR:

Tabla 22.

Estimación VPN y TIR, escenario optimista

Periodo	Flujos de efectivo	
0	-\$	1.321.018.720
1	\$	334.477.646
2	\$	339.109.803
3	\$	390.503.340
4	\$	394.529.261
5	\$	388.983.754
6	\$	491.268.610
7	\$	614.268.302
8	\$	747.604.904
9	\$	909.664.148
10	\$	1.107.342.573
VPN		\$ 314.280.740
TIR		30,34%

Los indicadores financieros evidenciados en la tabla 22 representan una variación representativa, llegando en los 10 años de proyección recuperar la inversión inicial y adicionalmente generar ganancias para el inversor al obtener una $TIR > TIO$.

Por último, efectuando un análisis pesimista para las ventas proyectadas del proyecto con una ocupación para fines de semana del 60% y para días entre semana del 20%, se tendrían los resultados financieros evidenciados en la tabla 23.

Tabla 23.*Estimación VPN y TIR, escenario pesimista*

Periodo	Flujos de efectivo
0	-\$ 1.321.018.720
1	\$ 44.277.704
2	\$ 68.889.155
3	\$ 93.836.111
4	\$ 66.757.718
5	\$ 8.295.075
6	\$ 42.900.896
7	\$ 122.067.194
8	\$ 186.762.464
9	\$ 264.499.440
10	\$ 365.908.531
VPN	-\$ 1.012.435.739
TIR	-0,59%

Con las cifras planteadas en escenario pesimista se evidencia un panorama no viable en la ventana de tiempo planteada a 10 años.

13. Análisis Estratégico

13.1 Massive Transformative Purpose

En un mundo y negocios en constante evolución, es beneficioso considerar pasar de un pensamiento incremental a uno exponencial. Esto no solo busca impactar positivamente a la empresa, sino también al mundo. Empresas con esta mentalidad no solo dejan una huella positiva,

sino que reducen costos y aumentan ganancias a través de un enfoque estratégico (donde el 20% de los esfuerzos genera el 80% de los resultados). Estas organizaciones se caracterizan por adoptar nuevas tecnologías, equipos multidisciplinarios y un propósito transformador masivo, que impulsa cambios en su sector a nivel global en menos tiempo. Este enfoque mantiene a todos enfocados y motivados, siendo una declaración para internos y externos. (Digital Innovation Center, 2021)

Siguiendo este principio, Eternum glamping quiere nacer como un negocio exponencial, entendiendo que el gran reto (Moonshoot) es “Construir una experiencia turística totalmente ecosostenible”, el propósito transformador masivo será:

“Somos refugio para las personas y la naturaleza”.

Adicionalmente, se plantearon los principios corporativos que regirán Eternum en el camino para cumplir con este propósito, dichos principios se encuentran en el apéndice U.

13.2 Modelo Canvas 10X

El modelo de negocio exponencial no es solo la forma en la que una empresa crea valor, sino que parte de una propuesta de valor exponencial que permite materializar un crecimiento exponencial. El modelo de negocio 10X de Eternum se puede visualizar en el apéndice V.

13.3 Objetivos de la Empresa

Con el fin de definir en mayor medida la meta de Eternum Glamping, siendo coherentes con el propósito transformador masivo planteado y el modelo de negocio, se establecieron los siguientes objetivos estratégicos para orientar la toma de decisiones estratégicas que deba desarrollarse posteriormente.

Tabla 24.*Objetivos estratégicos de Eternum Glamping*

<i>Objetivo Estratégico</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Meta</i>
Aumentar la presencia en el departamento de Santander	Generar alianzas estratégicas y adquirir otros terrenos	En 20 años Eternum Glamping tendrá 35 socios estratégicos y tendrá otra sede en otro municipio de Santander
Alcanzar la sostenibilidad	Innovar en prácticas e invertir en investigación de nuevas tecnologías	En 20 años Eternum Glamping será la primera empresa del sector turismo con huella de carbono 0
Prescindir de financiación bancaria	Buscar apalancamiento en inversores conscientes que compartan los principios y propósitos de Eternum	En 10 años Eternum Glamping tendrá dentro de su comunidad solo personas que compartan los principios corporativos y persigan las mismas metas

13.4 Matriz DOFA

La concepción de la matriz DOFA (SWOT en inglés) se ha desarrollado con el objetivo de discernir factores internos y su equilibrio con los elementos externos, con el fin de analizarlos de manera exhaustiva para fundamentar la formulación de estrategias que abarquen desde lo ofensivo hasta lo defensivo, incluyendo las perspectivas de supervivencia y reorientación. Esta matriz contempla tanto los aspectos que internamente contribuyen a la generación de debilidades o fortalezas, como aquellos elementos del entorno que podrían ser interpretados como oportunidades o amenazas.

En el análisis de las fortalezas, se consideran atributos esenciales que potenciarán el éxito de "Eternum". La ubicación estratégica, al situarse como el glamping más cercano al perímetro urbano en el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB), confiere un atractivo distintivo y

comodidad a los potenciales visitantes. La disponibilidad del terreno se convierte en un activo valioso, mitigando la necesidad de financiamiento extenso, lo cual resulta particularmente relevante al iniciar un emprendimiento. La definición de un Propósito Transformador Masivo (PTM) establece una brújula clara desde el inicio, focalizando los esfuerzos hacia objetivos específicos y evitando la dispersión en actividades de menor valor. Asimismo, la incorporación de prácticas ambientales sólidas refuerza la percepción de compromiso en la lucha contra el cambio climático, transmitiendo un mensaje coherente y atractivo a los consumidores.

En el análisis de las debilidades, se identifican desafíos inherentes a la novedad de "Eternum" en el mercado. La falta de reconocimiento de la marca y la carencia de experiencia pueden influir en la aceptación inicial por parte de los consumidores. Aunque se posea el terreno para la construcción, la ausencia de un capital inicial suficiente obliga a buscar financiamiento externo, lo que añade un grado de complejidad financiera al proyecto.

En cuanto a las oportunidades en el entorno, se avizoran potenciales que podrían impulsar el éxito de "Eternum". El avance tecnológico y la amplia adopción de internet abren posibilidades para el reconocimiento de la marca y la difusión de las prácticas amigables con el medio ambiente. Además, el clima político propicio para respaldar proyectos eco amigables brinda un entorno favorable para el crecimiento de la empresa. Los programas de financiamiento dirigidos a nuevos emprendedores se perfilan como un recurso significativo para asegurar el financiamiento necesario.

En el apartado de amenazas, se perfilan obstáculos que deben ser atendidos y mitigados. La creciente inflación y su impacto en el poder adquisitivo de los consumidores pueden repercutir en la demanda de servicios como los ofrecidos por "Eternum". Los impuestos, al ser una carga en un negocio nuevo, podrían impactar negativamente la estabilidad financiera inicial. La tasa de

entrada de nuevos competidores en el mercado puede diluir la demanda, generando una situación de competencia feroz sin un aumento correspondiente en el consumo. De manera similar, los negocios sustitutos pueden desviar la demanda hacia otras alternativas.

En conjunto, este análisis establece una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en "Eternum". Las fortalezas y oportunidades brindan los cimientos sobre los cuales construir, mientras que las debilidades y amenazas indican áreas de enfoque y mitigación. Con un enfoque claro y adaptabilidad a las oportunidades presentes, "Eternum" se encuentra bien posicionado para no solo sobrevivir, sino florecer en el mercado competitivo, generando un impacto positivo tanto a nivel local como en el ámbito de la sostenibilidad ambiental. El resumen de este análisis puede visualizarse en el Apéndice W y las estrategias derivadas de este en el apéndice X.

14. Conclusiones

Durante la formulación de un plan de negocios deben analizarse múltiples áreas, en dicho análisis se identificaron oportunidades y desafíos bajo los cuales se plantearon diversas estrategias en pro de la futura puesta en marcha de Eternum glamping. De este proceso se resaltan los puntos expuestos a continuación.

Inicialmente, analizando los factores que pueden afectar la puesta en marcha y operación de un negocio en Colombia resaltó inicialmente la oportunidad latente en cuánto al clima político, esto puesto que el gobierno 2022-2026 tiene como pilar de su gobierno la eco-sostenibilidad, y como se mostró en el presente plan de negocios, el valor de Eternum Glamping será este mismo. A nivel económico y social, la inflación y el aumento salarial no son favorables para un negocio que satisface una necesidad que se encuentra en la parte superior de la pirámide de Maslow, sin embargo, la tasa de desempleo, así como la tendencia cultural y el crecimiento del sector denotan una oportunidad para la puesta en marcha del eco hotel.

Posteriormente, el análisis del mercado efectuado demuestra que la oferta comercial deberá enfocarse en usuarios de estrato 4 en adelante ya que, según los resultados obtenidos en la investigación, estos no centralizan la escogencia de su destino turístico usando el precio como variable prioritaria. En cuanto a la oferta del sector, se evidencia en el momento poca presencia de modelos de negocio similares (destinos turísticos tipo glamping) en el Área Metropolitana de Bucaramanga, no obstante, existen otros por fuera de esta con precios variados que se caracterizan por ofertar experiencias con actividades e infraestructuras diferentes a los usuarios, lo que permite una incursión y posicionamiento en el sector; asimismo, el punto geográfico estratégico permite captar potenciales usuarios que comúnmente no realizan viajes turísticos debido a tiempos y costos de desplazamiento.

En consecuencia a los resultados del análisis del mercado, la estrategia de marketing propuesta se centra en el valor que ofrece “Eternum” a la sociedad y el planeta, centrando esfuerzos en impactar positivamente a estos a pesar de que eso signifique incurrir en mayores costos, asimismo, las campañas serán dirigidas al público que valore la eco-sostenibilidad y que esta tenga mayor ponderación en sus decisiones (sobre el valor económico), sustentado en que las personas de estratos 4, 5 y 6 podrían permitirse pagar ese aumento en los costos y que la tendencia a la consciencia medio ambiental sigue en aumento. Adicionalmente, teniendo en los resultados de las herramientas empleadas en este análisis (Design Thinking, Mapa de Empatía, ERIC, Propuesta de Valor Canvas, etc.), los usuarios se encuentran agobiados en sus responsabilidades diarias, por esto, no sólo esperan aportar positivamente al planeta y a la sociedad, sino que buscar salir de la rutina mediante experiencias que los ayuden a desconectarse mientras son tratados con amabilidad, de aquí que se planteen servicios clave (como SPA, restaurante, jacuzzi, senderismo, etc.) y que

se recalque la importancia de que el personal de Eternum sea completamente empático con los huéspedes y clientes en general.

Seguidamente, la estructuración técnica del proyecto planteada, al tener como objetivo principal un enfoque sostenible, fue uno de los factores con mayor impacto económico y a su vez, ambiental y de aspecto diferencial para el consumidor. Se optó por adoptar la estrategia de mercadeo desde los cimientos de Eternum, por esto se planteó implementar un porcentaje significativo de materiales amigables con el ambiente, equipos con certificación de ahorro energético, tecnología sensorial que permiten garantizar la minimización del malgasto de recursos primarios y así mismo, se optó por el uso de fuentes de energía no renovable en puntos específicos de las instalaciones, aprovechando las características estructurales y disposición del terreno. Adicionalmente, se prescindió de los estudios de macro y micro localización puesto que el principal objetivo del proyecto es formular un plan de negocios para crear un eco hotel tipo glamping en un terreno (patrimonio familiar) y no es posible cambiar la ubicación del negocio a pesar de que pueda existir otra que sea óptima.

Asimismo, para el análisis organizativo de Eternum se planteó una estructura organizativa consecuente con la ventana de tiempo de estudio, con la cuál, teniendo en cuenta el crecimiento proyectado y las necesidades derivadas del desarrollo del negocio, la estructura se irá complementando, alcanzando un total de 15 puestos con 4 liderazgos y/o secciones claves: Gerencia general, líder administrativo, líder comercial y líder operativo.

Conviene especificar que el presente proyecto (teniendo en cuenta los planes de desarrollo) es pertinente puesto que apoya en gran medida al cumplimiento de varios puntos de estos por su enfoque al cuidado y preservación de la naturaleza y la importancia de la cultura y la sociedad, en cuanto al análisis legal, el nombre “Eternum Glamping” no se encuentra registrado y los demás

pasos para constitución legal (teniendo en cuenta a su vez los pasos adicionales por tratarse de un negocio de tipo turístico) no generan ningún impedimento para la puesta en marcha u operación del negocio.

Adicionalmente y teniendo en cuenta el valor que pretende aportar Eternum a la sociedad y al medio ambiente, las estrategias para impactar positivamente van más allá de las condiciones estructurales que apoyan el cuidado ambiental, según las estratégicas propuestas en el transcurso del proyecto, se pretende generar espacios de interacción social donde se incentiven procesos de reforestación del área, capacitación directa e indirecta a clientes donde se promuevan prácticas, consejos y “tips” que las personas puedan empezar adaptar y empezar a emplear en su cotidianidad en beneficio del medio ambiente; también espacios donde la comunidad pueda transmitir su cultura y del mismo modo se generen empleos indirectos para apoyar no solo a la sociedad, sino a la economía municipal. El objetivo es alcanzar con el posicionamiento del negocio en el mercado, alianzas estratégicas con otras empresas que compartan la visión ecosostenible para aumentar el alcance de dichas acciones y lograr reconocimiento y posicionamiento de marca.

La viabilidad del proyecto fue estimada con relación a los estados financieros proyectados a 10 años e indicadores financieros como la VPN, TIR y PRI. Se contempló el diseño general de una oferta para cada una de las estructuras habilitadas, estimando costos directos en base a la capacidad mínima de ocupación. Utilizando una metodología conservadora con los supuestos propuestos para los escenarios planteados, se evidenció la no viabilidad en el escenario más probable dado que uno de los factores con mayor incidencia en los resultados fue la inversión inicial; sin embargo, en el escenario optimista surge viabilidad del proyecto al generar un incremento en ventas apoyado en un reforzamiento apoyado en el área comercial (de marketing y de posicionamiento de marca).

Finalmente, el análisis estratégico permitió reforzar lo planteado durante todo el documento, el valor del negocio se centrará en aportar positivamente al medio ambiente y a la sociedad, partiendo de una propuesta que no pretende posicionarse en el mercado usando la variable precio como referente. Por tal motivo, se plantearon estrategias encaminadas a la puesta en marcha de un negocio innovador, apalancado en programas de financiamiento que apoyan este tipo de iniciativas, siendo conscientes con lo comunicado de forma que, posteriormente, Eternum Glamping pueda posicionarse como referente en turismo sostenible, mediante alianzas estratégicas y cultura organizativa apropiada como principio para el funcionamiento de un espacio que consecuentemente, como se estipula en el propósito transformador masivo, se viva como refugio para las personas y la naturaleza.

15. Recomendaciones

Si bien el proyecto “ETERNUM” en el análisis financiero dio un resultado no viable para su implementación, se puede contemplar realizar modificaciones con relación al tipo de materiales de construcción con carácter ambiental sugeridos en la inversión inicial; el buscar nuevas alternativas de innovación en productos puede generar una reducción significativa en el proyecto. Así mismo, efectuando y validando estrategias intensivas de ventas soportadas en publicidad física, digital y presencia en eventos de interés para usuarios del mercado objetivo propuesto, podría generarse una aproximación a las cifras de ventas del escenario moderado propuesto hacia las propuestas en el escenario optimista, cambiando así el resultado previsto de los indicadores financieros que permitan generar viabilidad en el tiempo de estudio propuesto a 10 años.

Otra estrategia con la cual se puede apoyar la viabilidad del negocio es efectuar una disminución en el índice de tecnología propuesto para el inicio del proyecto, realizando inversiones

progresivas de innovación una vez se consolide la estabilidad financiera de ETERNUM GLAMPING.

Adicionalmente, en pro de aumentar el mercado objetivo del proyecto y ofrecer un valor más competitivo ante las ofertas existentes, se sugiere incursionar con un tipo de estructura de dimensiones inferiores donde sea contemplado solo el acoplamiento de una cama doble y baño personal, es decir, para una capacidad máxima de 2 personas.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los diferentes análisis desarrollados durante el proyecto, se recomienda para la futura ejecución del mismo la realización de una nueva investigación de mercados en la que, con el fin de unificar las unidades de estimación contempladas en el estudio financiero y generar mayor claridad al usuario respecto al valor del servicio, se reformule la pregunta asociada al valor que el usuario está dispuesto a pagar por noche de hospedaje, generando así el rango de valores por unidad de cabaña y no por persona como se tiene establecido inicialmente en este estudio, ajustando los precios contemplados en dicha investigación actualizados según los negocios que actualmente se encuentran en operación que tengan características similares a las que se pretenden adoptar en ETERNUM.

Con relación a la iniciativa propuesta para concientizar al consumidor sobre el uso de transporte colectivo, es necesario implementar rutas en base a las programaciones dispuestas; de tal forma que para el consumidor se convierta dicho servicio en un aliado que facilite su llegada al establecimiento y no en una actividad que genere estrés en su “paseo de desconexión”. Además, se sugiere orientar publicidad a la concientización del consumidor donde se resalte el aporte que genera el uso de este tipo de estrategias y el aporte particular que este está realizando con la escogencia del servicio para que puedan evidenciar su aporte al medio ambiente.

Referencias Bibliográficas

- Agencia Seo Colombia. (23 de Marzo de 2023). *Tag Archives: Precio Metro Cuadrado De Construcción 2023 Colombia*. Obtenido de COTESAB S.A.S.: <https://cotesab.com/tag/precio-metro-cuadrado-de-construccion-2023-colombia/#:~:text=Seg%C3%BAn%20algunas%20fuentes%2C%20el%20precio,los%201.500.000%20pesos%20colombianos.>
- Aguilar, P. (2017). La calidad de la cartera de créditos y su incidencia en la solvencia financiera de las cooperativas de ahorro y crédito de la región puno 2012-2014. *Semestre económico*, 125-152.
- Anáhuac Mayab - Posgrado y Educación Continua. (s.f.). *Nuevas tendencias en el Marketing dentro de la industria 4.0*. Obtenido de Blog de Posgrado: <https://merida.anahuac.mx/posgrado/blog/nuevas-tendencias-en-el-marketing-dentro-de-la-industria-4>
- Baltar, F., & Gorjup, M. (Marzo de 2012). Muestreo mixto online: Una aplicación en poblaciones ocultas. *Intangible Capital*, 123-149. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://www.redalyc.org/pdf/549/54924517006.pdf>
- BBVA. (13 de Octubre de 2022). *¿Qué es el turismo sostenible? Un modelo respetuoso con el planeta*. Obtenido de BBVA: Sostenibilidad y banca responsable: <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-el-turismo-sostenible/>
- BBVA. (13 de Octubre de 2022). *Hoteles de ecoturismo: destino al viaje sostenible para tus vacaciones*. Obtenido de BBVA: Sostenibilidad y banca responsable:

<https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/hoteles-de-ecoturismo-destino-al-viaje-sostenible-para-tus-vacaciones/>

Booking.com. (6 de Marzo de 2023). *Santander*. Obtenido de

<https://www.booking.com/searchresults.es.html?aid=356980&label=gog235jc-1DCAYYnAQoggJCCXNhbnRhbmRlckgKWANoMogBAZgBCrgBF8gBDNgBA-gBAfgBAogCAagCA7gC0ZmYoAbAAgHSAiQ2MWQ5OTMyYS04Yzk0LTQzYTktYjVINC1mZTllYjNkYjBhYmbYAgTgAgE&sid=98982c8d106267816f5054e7fe2202a4&>

Cáceres, D. (5 de Junio de 2021). *Todo lo que tienes que saber sobre el 'glamping': qué es, características, ejemplos y motivos por los que deberías probarlo*. Obtenido de Business Insider: <https://www.businessinsider.es/guia-glamping-caracteristicas-ejemplos-ventajas-872857>

Cámara de comercio de Bogotá. (2023). Clasificación Industrial Internacional uniforme de todas las actividades económicas. *5513 Alojamiento en centros vacacionales*, 357. Bogotá, Colombia. Obtenido de http://recursos.ccb.org.co/ccb/flipbook/2012/cartilla_DANE_ciiu/files/assets/basic-html/page357.html

Camara de comercio de Bucaramanga. (2021). Guía del Registro Nacional de Turismo . Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.camaradirecta.com/media/ec66da1ec91a9a020fd9f6e61ecee2f7503ec3b.pdf>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2022). *Demografía y dinámica empresarial*.

Cámara de comercio de Bucaramanga. (2023). *Crear mi empresa*. Obtenido de Cámara de comercio de Bucaramanga: <https://www.camaradirecta.com/crear-mi-empresa/como-crear-mi-empresa>

Cambridge University Press & Assessment. (2023). *Definición de glamping del Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus*. Obtenido de Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/glamping>

Casal, J., & Mateu, E. (2003). *Tipos de muestreo*. Bellaterra, Barcelona, España: Epidem. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20\(C%20C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta\)/TiposMuestreo1.pdf](http://mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20(C%20C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta)/TiposMuestreo1.pdf)

Castañeda, J. (2014). Diagnóstico estratégico. *Gestión de las organizaciones*. Obtenido de <https://repositorio.konradlorenz.edu.co/handle/001/4139>

Clúster de turismo. (Febrero de 2023). *Tendencias del sector turismo para 2023- Fitur: Sostenibilidad en turismo*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/Clusteres/Cluster-de-Turismo/Noticias/2023/Febrero/Tendencias-del-sector-turismo-para-2023-Fitur-Sostenibilidad-en-turismo>

Congreso de Colombia. (26 de Mayo de 2023). *Ley 1258 de 2008*. Obtenido de Secretaria senado: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html

Congreso de Colombia. (12 de Febrero de 2023). *Ley 300 de 1996*. Obtenido de Secretaria senado: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0300_1996.html

DANE. (2021). *La información del DANE para el ordenamiento territorial - Santander*.

- Departamento Nacional de Planeación. (2021). *Índice Departamental de Innovación para Colombia*. Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/IDIC/2021/IDIC_2021_Documento.pdf?utm_source=Web&utm_medium=Link
- Díaz, J. T., & Zurdo, R. J. (2014). Análisis del riesgo financiero en las PYMES—estudio de caso aplicado a la ciudad de Manizales . *Revista Lasallista de investigación*, 78-88.
- Digital Innovation Center. (25 de Marzo de 2021). *Digital Innovation Center*. Obtenido de El Propósito de Transformación Masivo: más allá de la “misión”: [https://digitalinnovationcenter.es/el-proposito-de-transformacion-masivo-mas-alla-de-la-mision/#:~:text=El%20Prop%C3%B3sito%20de%20Transformaci%C3%B3n%20Masivo%20\(PTM\)%20es%20el%20motivo%20por,nos%20enfrentamos%20en%20nuestra%20sociedad.](https://digitalinnovationcenter.es/el-proposito-de-transformacion-masivo-mas-alla-de-la-mision/#:~:text=El%20Prop%C3%B3sito%20de%20Transformaci%C3%B3n%20Masivo%20(PTM)%20es%20el%20motivo%20por,nos%20enfrentamos%20en%20nuestra%20sociedad.)
- El Espectador. (21 de Febrero de 2023). *Política de turismo generaría 300.000 nuevos empleos entre 2023 y 2026*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/politica-de-turismo-generaria-300000-nuevos-empleos-entre-2023-y-2026/>
- Entrepreneur. (2011). *Calcula tu participación de mercado y tu punto de equilibrio*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/264164>
- Freire, A. G., & Granda, E. C. (2016). Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones. . *Quipukamayoc*, 153-162.
- Galindo, L. (1998). Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. . *México: Logman.*, 33-73.
- Gobierno Nacional de Colombia. (2003). *POLÍTICA PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO* .

- Gómez, A. (30 de Enero de 2022). *Reconocimiento facial, robots cameros y camas que facilitan la limpieza de las habitaciones: estas son algunas de las principales innovaciones tecnológicas para hoteles en 2022*. Obtenido de Business Insider: <https://www.businessinsider.es/principales-innovaciones-tecnologicas-hoteles-presentadas-2022-1000337>
- Gualdron-Ruiz, K. (2021). *Plan de negocios para la creación de un eco-hotel tipo Glamping situado en la ribera de hidroeléctrica de Sogamoso, Santander*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Gutierrez, J. E. (30 de Junio de 2021). *Los tipos de Glamping: cuando el lujo se encuentra con la naturaleza*. Obtenido de LinkedIn: <https://es.linkedin.com/pulse/los-tipos-de-glamping-cuando-el-lujo-se-encuentra-con-jose-ernesto>
- Hernández, G. (2011). *Administración Financiera*.
- Hugo, B. R. (2006). *Indicadores financieros*. Ediciones Umbral.
- IQAir. (6 de Marzo de 2023). *Calidad del aire en Bucaramanga*. Obtenido de <https://www.iqair.com/es/colombia/santander/bucaramanga>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Alemania: Wiley.
- La Organización Mundial del Turismo. (s.f.). *EL TURISMO EN LA AGENDA 2030*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/turismo-agenda-2030#:~:text=OBJETIVO%208%3A%20TRABAJO%20DECENTE%20Y,cada%2011%20puestos%20de%20trabajo>.
- La República. (16 de Diciembre de 2022). *El MinComercio prevé que servicios turísticos aportarán \$45 billones al PIB de 2022*. Obtenido de

<https://www.larepublica.co/economia/el-mincomercio-preve-que-servicios-turisticos-aportaran-45-billones-al-pib-de-2022-3510155>

Liberta Bonilla, B. (2007). *Impacto, impacto social y evaluación del impacto*. Obtenido de ACIMED: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000300008#:~:text=El%20impacto%20de%20un%20proyecto%20o%20programa%20social%20es%20la,productos%20\(bienes%20o%20servicios\)](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000300008#:~:text=El%20impacto%20de%20un%20proyecto%20o%20programa%20social%20es%20la,productos%20(bienes%20o%20servicios)).

López-González, J., & Martínez-Niño, D. (2021). *Caracterización del sector turismo en el departamento de Santander*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Marroquín, R. U. (2016). *Reflexión sobre Diagrama Funcional – Metodología de valor*. Obtenido de portafoliorenemarroquin:<https://portafoliorenemarroquin.wordpress.com/2016/05/05/diagrama-funcional-y-metodologia-de-valor/>

Masgrau, E. G. (2005). El apalancamiento financiero: de cómo un aumento del endeudamiento puede mejorar la rentabilidad financiera de una empresa. *Revista de contabilidad y dirección*.

Mincomercio; Procolombia; Colombiaco. (2021). *Política de Turismo sostenible: Unidos por la naturaleza*. Bogotá: Puntoaparte Editores.

Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación. (3 de Octubre de 2022). *Colombia sube de posición en el Índice Global de Innovación 2022*. Obtenido de https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/colombia-sube-posicion-en-el-indice-global-innovacion-2022#:~:text=Los%20resultados%20de%20esta%20edici%C3%B3n,con%20respecto%20al%20a%C3%B1o%202021.

Ministerio de comercio, industria y turismo. (24 de Enero de 2019). *Innpulsa Colombia*. Obtenido de Emprendedores, a aprovechar el nuevo régimen tributario:

<https://www.innpulsacolombia.com/innformate/emprendedores-aprovechar-el-nuevo-regimen-tributario>

Ministerio de comercio, industria y turismo. (2022). *Informe mensual de turismo*. Bogotá: Oficina de estudios económicos.

Ministerio de comercio, industria y turismo. (2022). *Plan sectorial de turismo 2022-2026*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/participa/consulta-ciudadana/20-12-2022-plan-sectorial-de-turismo-vfpp.aspx>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). *Informe mensual de turismo. Noviembre - Diciembre 2022*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/2022/noviembre/oeeyv-turismo-noviembre-31-01-2023.pdf.aspx>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). *Perfiles Económicos Departamentales*.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). *Políticas sectoriales: Turismo, el propósito que nos une*. Bogotá: MinComercio.

Ministerio de comercio, industria y turismo. (2023). *Registro Nacional de Turismo*. Obtenido de RNT Registro Nacional de Turismo: <https://rnt.confecamaras.co/home>

Ministerio de salud y protección social. (23 de Abril de 2022). *Colombia llegó a los niveles de afectación más bajos de la pandemia*. Obtenido de Ministerio de salud y protección social: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-lleg%C3%B3-a-los-niveles-de-afectaci%C3%B3n-m%C3%A1s-bajos-de-la-pandemia.aspx>

Ministerio de trabajo. (1979). *Disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimiento de trabajo*.

Moral-Moral, M., Fernandez-Alles, M., & Sanchez-Franco, M. (2019). Análisis del turismo rural y de la sostenibilidad de los alojamientos rurales. *Revista Espacios vol. 40(1)*.

Morillo, M. (2001). Rentabilidad financiera y reducción de costos. *Actualidad contable FACES*, 35-48.

Naciones Unidas. (4 de Abril de 2022). *El 99% de la población mundial respira aire contaminado*.
Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2022/04/1506592>

Nava Rosillón, M. (2009). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*.

Observatorio de turismo de Bucaramanga. (2022). *Boletín de turismo de Bucaramanga*.

Olave-Carvajal, A. (2018). *Plan de negocios para la creación de una empresa de turismo natural en el municipio de Vélez Santander*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Pardo, J. M. (2012). Configuración y usos de un mapa de procesos. AENOR. Obtenido de https://www.edicionescpge.es/wp-content/uploads/2016/06/9788481437966_extracto.pdf

Petro-Urrego, G. (2023). *Colombia, potencia mundial de la vida. Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2026*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

Pierce, A. (20 de Febrero de 2022). *Herramientas de Design Thinking*. Obtenido de Imagineer: <https://blog.imagineer.co/es/estrategia/design-thinking/herramientas-de-design-thinking>

Portafolio. (17 de Julio de 2021). *¿En qué consiste la política turística sostenible que adoptó Colombia?* Obtenido de <https://www.portafolio.co/mas-contenido/colombia-adopto-politica-de-turismo-sostenible-para-protoger-su-capital-natural-553066>

Presidencia de la República. (1975 de Enero de 1975). *Decreto 2811 de 1974*. Obtenido de Secretaria senado:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_2811_1974.html

PUBLICO, M. D. (1999). Decreto 1406 de 1999. Obtenido de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_1406_1999.htm

QuestionPro. (2023). *Tamaño de muestra*. Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/es/tama%C3%B1o-de-la-muestra.html>

Rutherford, B. (2000). Presentación de información financiera. En Serie Contabilidad y Finanzas: Introducción a la teoría moderna de la información financiera . 160-169.

Schmitz, O. (15 de Noviembre de 2022). *Transformación exponencial de las organizaciones*. Obtenido de Los conceptos fundamentales de la transformación exponencial: <https://tool.oscarschmitz.com/2020/08/los-conceptos-fundamentales-de-la-transformacion-exponencial.html>

Servicio Legal. (17 de Marzo de 2023). ¿Cuánto cuesta crear empresa en Colombia? Medellín, Colombia. Obtenido de <https://serviciolegal.com.co/cuanto-cuesta-crear-empresa-en-colombia/#:~:text=El%20costo%20m%C3%ADnimo%20para%20la,abogados%2C%20y%20otros%20gastos%20administrativos.>

Sistema de Indicadores Turísticos. (s.f.). *Estadísticas - Turismo receptor*. Obtenido de <http://www.sitursantander.co/Estadisticas>

Sistema de Información Turístico. (2019). *Estadísticas*. Obtenido de <http://www.sitursantander.co/Estadisticas>

Sociedades, S. d. (1998). *Concepto 220-70377, Superintendencia de Sociedades, noviembre de 1998*. Obtenido de https://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/normatividad/normatividad_conceptos_juridicos/7172.pdf

Statista. (s.f.). *Evolución de la aportación del sector turístico al PIB en el mundo de 2013 a 2021*.

Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/640133/aportacion-del-sector-turistico-al-pib-mundial/>

UNWTO. (2023). *UNWTO: Glosario de términos de turismo*. Obtenido de World Tourism

Organization: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>

UNWTO. (s.f.). *Desarrollo sostenible*. Obtenido de [https://www.unwto.org/es/desarrollo-](https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible#:~:text=%C2%ABEI%20turismo%20que%20tiene%20plenamente,y%20de%20las%20comunidades%20anfitrionas.%C2%BB)

[sostenible#:~:text=%C2%ABEI%20turismo%20que%20tiene%20plenamente,y%20de%20las%20comunidades%20anfitrionas.%C2%BB](https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible#:~:text=%C2%ABEI%20turismo%20que%20tiene%20plenamente,y%20de%20las%20comunidades%20anfitrionas.%C2%BB)

Valora Analitik. (22 de Febrero de 2023). *Este es el plan sectorial de turismo que presentó el*

Gobierno Petro en Colombia. Obtenido de Valora Analitik:

<https://www.valoraanalitik.com/2023/02/22/este-es-el-plan-sectorial-de-turismo-que-presento-el-gobierno-petro-en-colombia/>