

**Plan de negocios para la creación de una plataforma web de consumo colaborativo
dedicada a la oferta de alojamientos rurales con mapeo de lugares eco turísticos y
acompañamiento a los anfitriones**

Diego Fernando Poveda Duarte

Trabajo de grado para optar por el título de ingeniero industrial

Director

**José Antonio Cárdenas Fontecha
Magíster en Gerencia de Negocios MBA.**

**Universidad Industrial de
Santander Facultad de Ingenierías
Fisicomecánicas
Escuela de Estudios Industriales y
Empresariales Bucaramanga**

2020

Agradecimientos

A Dios por darme fortaleza y guiar mi camino

A mi familia por su paciencia y apoyo incondicional en cada una de las etapas de mi vida.

A cada uno de los docentes que hicieron parte de mi formación académica y personal.

A Paula, Aura, Michelle, Camilo y José, personas maravillosas de las que aprendí valores que me hicieron mejor como persona.

A mis demás amigos y familiares quienes me acompañaron durante todo este proceso

A todos mil gracias.

Tabla de Contenido

Introducción.....	15
1. Generalidades del proyecto	19
1.1. Título	19
1.2. Descripción de la idea de negocios	19
1.2.1. Beneficios para Anfitriones:	20
1.2.2. Beneficio para los usuarios finales.....	222
1.3. Justificación de la idea de negocios.....	23
2. Objetivos	28
2.1. Objetivo general.....	28
2.2. Objetivos específicos	28
3. Marco teórico	29
3.1. Consumo colaborativo	29
3.2. Descripción del sector Turismo rural.....	30
3.3. Alojamientos turísticos.	31
3.3.1. Establecimientos de alojamiento turístico:	31
3.3.2. Viviendas turísticas:.....	31
3.4. DIAN.....	32
3.5. Plan de negocios.	32
3.6. El macroentorno de una empresa.	33
3.6.1. Análisis PESTEL.	34
3.7. El Microentorno de una empresa.	35
3.7.1. Las 5 fuerzas de Porter.....	35
3.8. Investigación de mercados.	36

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

3.9. Modelo de negocio.....	37
3.10. Plan de mercadeo.	37
3.11. Estudio técnico.....	38
3.12. Estudio organizacional.....	38
3.13. Estudio legal.....	39
3.14. Plan estratégico.	40
3.15. Plan operativo.	40
3.16. Estudio Financiero	41
4. Análisis del entorno	41
4.1. Análisis del macroentorno	42
4.1.1. Factores políticos y legales.	42
4.1.2. Factores Económicos	44
4.1.3. Factores socio culturales.	47
4.1.4. Factores Tecnológicos.	49
4.1.5. Factores Ecológicos	49
4.2. Análisis del microentorno.....	50
4.2.1. El poder de negociación de los clientes(Bajo)	52
4.2.2. El poder de negociación de los proveedores. (Baja)	52
4.2.3. La amenaza de entrada de nuevos competidores. (Baja)	53
4.2.4. La amenaza de productos sustitutos (Alta).	55
4.2.5. La rivalidad entre los competidores (Media).	56
4.3. Matriz DOFA.	56
5. Estudio de mercados.....	58
5.1. Generalidades de la investigación de mercados.	58
5.1.1. Objetivo.....	58

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

5.1.2. Tipo de investigación.....	58
5.2. Modelo de negocio.....	58
5.3. Fase 1: investigación con fuentes secundarias	60
5.3.1. Demanda.	61
5.3.2. Oferta.	66
5.4. Fase 2: Investigación con Fuentes primarias	72
5.4.1. Planteamiento del problema.....	72
5.4.2. Investigación exploratoria con un focus group.....	73
5.4.3. Investigación exploratoria con usuarios finales.	79
5.5. Estimación de los precios ofrecidos por la plataforma.	86
6. Plan de mercadeo.....	86
6.1. Estrategia de generación de valor.	86
6.1.1. Mapa de empatía	86
6.1.2. Propuesta de valor.....	87
6.1.3. <i>Modelo de negocio Canvas</i>	90
6.2. Estrategias de producto y cliente.	90
6.3. Estrategia de precio y costo	92
6.4. Estrategia de plaza y conveniencia.	95
6.5. Estrategias de promoción y comunicación.....	97
6.5.1. Convenios y asociaciones.	97
6.5.2. Pre-lanzamiento de la plataforma.	97
6.5.3. Lanzamiento y puesta en marcha de la plataforma.	99
6.5.4. Promoción de la plataforma.	99
6.6. Estrategia de postventa	100
7. Estudio técnico	101
7.1. Requerimientos.	103

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

7.2. Ubicación.....	105
7.3. Ficha técnica de la página web.	105
7.4. Desarrollo de la plataforma.....	106
8. Estudio Organizacional	109
8.1. Estructura organizacional.....	109
8.2. Descripción de cargos.....	110
8.3. Tipo de contratación y salarios.	111
8.4 Proyección de requerimientos de personal.....	112
9. Análisis legal para la puesta en marcha de la plataforma.....	113
9.1 Definición de la forma jurídica de la empresa	114
9.1.1. Características:.....	113
9.1.2. Beneficios:	114
9.2.Verificación de la marca y la razón social de la empresa	115
9.3. Consulta del código de la actividad económica CIUU	117
9.4. Trámites ante la DIAN	119
9.5. Registro en la cámara de comercio como futuro empresario	119
9.6. Pago de impuesto de registro.....	120
9.7. Inscripción de la S.A.S en la cámara de comercio	120
9.8. Gastos de legalización	120
10. Plan estratégico y operativo.....	121
10.1. Nombre Comercial	121
10.2. Eslogan.....	122
10.3. Imagen corporativa.....	122
10.4. Visión	123
10.5. Misión.....	123

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

10.6. Valores.....	123
10.7. Objetivos estratégicos:.....	124
10.8 Mapa estratégico.....	125
11. Estudio financiero.....	126
11.1. Inversiones.....	126
11.1.1. Inversión fija	127
11.1.2. Inversión diferida	128
11.1.3. Inversión en capital de trabajo	128
11.2. Costos fijos y variables.....	129
11.2.1. Costos fijos de operación.....	129
11.2.2. Costos variables	129
11.3. Ingresos	130
11.3.1. Ingresos por comisión:	130
11.3.2. Ingresos por suscripción a la plataforma.....	132
11.4. Fuentes de financiamiento	132
11.5. Estados financieros	132
11.6. Flujo de caja libre.....	135
11.7. Evaluación financiera.....	136
11.7.1. Punto de equilibrio.....	137
11.7.2. Análisis de escenarios	137
12. Prototipo.....	138
13. Conclusiones y Recomendaciones	139
13.1. Conclusiones.....	139
13.2. Recomendaciones	143
Referencias bibliográficas.....	144

Lista de tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	18
Tabla 2. Ficha Técnica de la Investigación	82
Tabla 3. Promoción de expectativa en medios digitales	99
Tabla 4. Requerimiento de equipamiento	102
Tabla 5. Requerimientos de muebles y enseres	103
Tabla 6. Otros requerimientos	103
Tabla 7. Equipo de trabajo	103
Tabla 8. Ficha técnica de la plataforma	106
Tabla 9. Alternativas de desarrollo de la plataforma	109
Tabla 10. Recurso humano para la puesta en marcha de Ruglam	112
Tabla 11. Proyección de requerimientos de personal	113
Tabla 12. Gastos de legalización de la empresa	121
Tabla 13. Inversión inicial	126
Tabla 14. Inversión fija	127
Tabla 15. Porcentaje de prorrateo	127
Tabla 16. Inversión diferida	128
Tabla 17. Inversión de capital de trabajo	128
Tabla 18. Costos fijos	129
Tabla 19. Costos fijos variables	130
Tabla 20. Estructura de ingresos	131
Tabla 21. Fuentes de financiamiento	132
Tabla 22. Estados de resultados	133
Tabla 23. Estado de situación financiera	134
Tabla 24. Flujo de caja libre	135
Tabla 25. Resultados de la evaluación financiera	136
Tabla 26. Punto de equilibrio	137
Tabla 27. Análisis de escenarios	137

Lista de figuras

Figura 1. Factores del plan operativo.....	41
Figura 2. Variación Anual del PIB según actividades.	46
Figura 3. Variación anual del IPC según divisiones de gastos..	47
Figura 4. Matriz DOFA.....	58
Figura 5. Variación anual de la cantidad de visitantes que entraron al país.	63
Figura 6. Distribución porcentual según motivo de viaje de los huéspedes y no residentes en Colombia.....	62
Figura 7. Reporte de prestadores de servicios turísticos según categoría.....	67
Figura 8. Mapa de empatía.....	89
Figura 9. Matriz Eric.....	91
Figura 10 Necesidades VS Características	93
Figura 11 Canales de distribución de servicios a cliente final.....	94
Figura 12. Distribución de la oficina	98
Figura 14. Consulta de homonimia. Adaptado de la Cámara de Comercio de Bogota	104
Figura 15 Consulta de signos distintivos	116
Figura 16 consulta de marca	116
Figura 17. Imagotipo Ruglam.....	122
Figura 18. Mapa estratégico.....	125

Lista de apéndices

Apéndice A. Benchmarking de plataformas de alojamientos

Apéndice B. Cuestionario para el focus group

Apéndice C. Relatoría focus group

Apéndice D. Consulta MINCIT

Apéndice E. Cuestionario online para usuarios finales

Apéndice F. Tabulación de los resultados del cuestionario a usuarios finales

Apéndice G. Análisis y resultados del cuestionario online a usuarios finales

Apéndice H. Lienzo canvas de Ruglam.

Apéndice I. Manual de funciones.

Apéndice J. Estudio financiero

Apéndice K. Prototipo

Resumen

TÍTULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA WEB DE CONSUMO COLABORATIVO DEDICADA A LA OFERTA DE ALOJAMIENTOS RURALES CON MAPEO DE LUGARES ECO TURÍSTICOS Y ACOMPAÑAMIENTO A LOS ANFITRIONES*

AUTOR: DIEGO FERNANDO POCEDA DUARTE**

PALABRAS CLAVES: CONSUMO COLABORATIVO, PLAN DE NEGOCIOS, PAGUINA DE ALOJAMIENTOS VIRTUAL, RUGLAM, ALOJAMIENTO, TURISMO, PLATAFORMA WEB, E- COMMERCE.

DESCRIPCIÓN:

El turismo es una de las actividades generadores de recursos a nivel mundial más diversos. Las tendencias mundiales, los cambios en el comportamiento del viajero, la evolución de la distribución entre los canales de venta directos e indirectos y la transformación digital crean una gran oferta de oportunidades en el sector. Sin embargo, productos turísticos como los alojamientos rurales, cuentan con factores que frenan su crecimiento, entre ellos la falta de visibilidad y publicidad causante de una baja demanda de este tipo de servicios.

Dada la situación actual, se propone crear una plataforma web que logre conectar a los dueños de alojamientos rurales con sus clientes (viajeros y turistas), brindando información de la ubicación, el alojamiento, servicios, precios, métodos de pagos, zona, cobertura, cultura de la región, entre otras características con el fin de realizar una reserva en línea con los protocolos de seguridad y garantías adecuados. Además, les permite a los propietarios contar con asesoramiento y formación en la prestación de servicios y uso de medios digitales.

En el desarrollo del plan de negocios se realizó un análisis del sector con el fin de determinar amenazas y oportunidades, se realizó un estudio de mercados que determino la demanda objetiva y los precios de los servicios ofrecidos, un plan de mercadeo, un estudio técnico que determina los requerimientos y necesidades para la puesta en marcha, un estudio legal, organizacional, estratégico y financiero el cual determino que la empresa tendría una posible TIR de 29,43% y un VPN de \$ 126.648.806, razones por las cuales la empresa sería rentable y factible. Adicionalmente, se elaboró un prototipo con las funcionalidades principales de la plataforma.

* Trabajo de grado

** Facultad de ingeniería físico mecánica. Escuela de estudios industriales y empresariales.
Director: José Antonio Cárdenas Fontecha Magíster en Gerencia de Negocios

Abstract

TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A WEB PLATFORM OF COLLABORATIVE CONSUMPTION DEDICATED TO THE OFFER OF RURAL ACCOMMODATIONS WITH MAPPING OF ECO TOURIST PLACES AND ACCOMPANIMENT TO HOSTS

AUTHOR: DIEGO FERNADNO POVEDA DUARTE*

PALABRAS CLAVES: COLLABORATIVE CONSUMPTION, BUSINESS PLAN, VIRTUAL ACCOMMODATION PAGE, RUGMAN, ACCOMMODATION, TOURISM, WEB PLATFORM, E-COMMERCE.**

DESCRIPCIÓN:

Tourism is one of the world's most diverse resource-generating activities. Global trends, changes in traveler behavior, the evolution of distribution between direct and indirect sales channels and digital transformation create a great offer of opportunities in the sector. However, tourism products such as rural accommodation have factors that slow their growth, among them the lack of visibility and advertising causing low demand for this type of service.

Given the current situation, it is proposed to create a web platform that connects rural accommodation owners with their clients (travelers and tourists), providing information on location, accommodation, services, prices, payment methods, area, coverage, culture of the region, among other characteristics, in order to make an online reservation with the appropriate security protocols and guarantees. In addition, it allows owners to have advice and training in the provision of services and use of digital media.

In the development of the business plan, an analysis of the sector was carried out in order to determine threats and opportunities, a market study was carried out that determined the objective demand and the prices of the services offered, a marketing plan, a technical study that determines the requirements and needs for start-up, a legal, organizational, strategic and financial study which determined that the company would have a possible IRR of 29.43% and a NPV of \$ 126,648,806, which is why the company it would be profitable and feasible. Additionally, a prototype was developed with the main functionalities of the platform.

* Bachelor Thesis

** Facultad de ingeniería físico mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales.

Director: José Antonio Cárdenas Fontecha Magíster en Gerencia de Negocios

Introducción

Los consumidores de hoy pueden obtener lo que desean, cuando lo desean. Como resultado, son más exigentes, impacientes y curiosos.

A medida que el cambio en el comportamiento de compra se expande, también estamos viendo cambios en la industria de viajes. Gracias a la tecnología, los viajeros tienen mayores expectativas, y debido a esto buscan experiencias que sean más útiles, personales y sin límites.

En este contexto, las plataformas web de alojamientos influyen mucho en la planificación del viaje del consumidor; se han convertido en herramientas que los ayudan a elegir, buscar información antes de ir a su destino, realizar las reservas por anticipado y compartir sus opiniones y experiencias.

Paralelamente, los espacios rurales tienen grandes problemas de desarrollo o visualización, y plataformas virtuales puede ayudar a revertir esta situación. Las nuevas tecnologías están diseñadas para que los viajeros puedan conectarse con estos espacios, mientras que para los alojamientos rurales muestra una gran oportunidad para enfrentar la necesidad de tener relevancia y poder sobrevivir en el entorno global y digital. Hoy en día existen fincas campestre y turísticas que solo se ofertan mediante medios tradicionales como afiches en establecimientos públicos y voz a voz, desaprovechando los beneficios que las plataformas digitales ofrece como: mayor difusión de los servicios y alojamientos, aumento en las reservas, menores costos de operación y venta, entre otros. Por lo mencionado, este proyecto de grado tiene como propósito proponer un plan de negocios para la creación de una plataforma web de consumo colaborativo dedicada a la oferta de alojamientos rurales. Esto con el fin generar desarrollo al sector rural, y tener una mayor

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

oferta de alojamientos campestres a los viajeros interesados en experiencias fuera de las tradicionales.

La plataforma busca que los anfitriones y propietarios de los alojamientos aumenten sus ventas y conjuntamente los viajeros logren encontrar un lugar adecuado a sus necesidades con un precio cómodo y un servicio de cálida.

Personalmente, uno de los principales motivos para la realización de este proyecto de grado, además de la inminente oportunidad encontrada en el sector rural y del turismo, es crear una empresa que trabajare conjuntamente con el campesino para crear productos y servicios de hostelería y turismo impulsando las tradiciones campesinas colombianas y brindar una cultura sostenible a cada viajero.

El trabajo tiene como meta entregar un plan de negocio que desarrolle un análisis exhaustivo de las condiciones actuales del mercado y la industria, estudiando aquellos aspectos que favorecen o no, la constitución de este tipo de empresas. Esto con el fin de estudiar la viabilidad de un mercado potencial y así adaptarse a sus necesidades y exigencias.

Cumplimiento de objetivos

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos

OBJETIVO	CAPITULO
<p>Desarrollar un análisis del macro-entorno y el micro-entorno con el fin de identificar las tendencias actuales de los portales de consumo colaborativo, oferta de alojamientos y OTAs, asimismo, factores internos y externos que intervienen en la implementación del plan de negocio.</p>	4. Análisis del entorno
<p>Desarrollar un estudio de mercados mediante investigación exploratoria y de fuentes primarias que permitan identificar y cuantificar el mercado potencial, definir el perfil de los clientes, caracterizar la competencia, y estimar el valor de los servicios ofrecidos por la plataforma.</p>	5. Estudio de mercados
<p>Diseñar un plan de marketing que defina las estrategias comerciales de la empresa con el fin de tener un mayor impacto en el mercado, resaltando y evaluando las ventajas competitivas de la plataforma.</p>	6. Plan de mercadeo
<p>Realizar un estudio técnico operativo, teniendo en cuenta los recursos, tecnologías, infraestructura, procesos y costos necesaria para la viabilidad técnica de la plataforma web.</p>	7. Estudio técnico operativo
<p>Realizar un estudio organizacional para identificar el recurso humano necesario para la puesta en marcha de la plataforma y diseñar: el organigrama del equipo de trabajo, estructura salarial, manual de funciones, y aspectos relacionados.</p>	8. Estudio organizacional

Continuación de la tabla 1

Realizar un estudio del marco legal que permita identificar los requerimientos para la constitución y definición del tipo de persona jurídica a crear, y los requisitos de funcionamiento de la plataforma.	9. Estudio legal
Diseñar un plan estratégico y operativo que permita garantizar la calidad del servicio y el crecimiento de la plataforma web.	10. Plan estratégico y operativo
Realizar un estudio financiero para evaluar la viabilidad de la puesta en marcha y rentabilidad del proyecto, además de un análisis de rentabilidad por escenarios.	11. Estudio financiero
Diseñar un prototipo de la plataforma web con los elementos más relevantes, donde se pueda apreciar la funcionalidad de la misma.	12. Prototipo

1. Generalidades del proyecto

1.1. Título

Plan de negocios para la creación de una plataforma web de consumo colaborativo dedicada a la oferta de alojamientos rurales con mapeo de lugares eco turísticos y acompañamiento a los anfitriones.

1.2. Descripción de la idea de negocios

Ruglam es una página de reservas de alojamientos rurales virtual que cuenta con una plataforma web, donde los anfitriones (en su mayoría campesinos) tienen una forma de comercializar sus servicios turísticos.

Esta plataforma conecta a los turistas y viajeros con los alojamientos rurales y fincas agro-turísticas, en donde éstos encontrarán información sobre la de la ubicación, características del alojamientos, servicios que presta el oferente, precios, métodos de pagos, zona, cobertura de los alojamientos, entre otras características con el fin de realizar una reserva en línea con los protocolos de seguridad y garantías adecuados. Además, les permite a los campesinos contar con asesoramiento y formas de promoción que impulsen y mantengan sus servicios.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

1.2.1. Beneficios para Anfitriones: Los Anfitriones, propietarios o dueños de los alojamientos rurales en aras de aumentar sus ingresos, acuden a implementar diferentes estrategia para lograr tal fin. No obstante, cada estrategia por lo general tiene un costo asociado que influye a la hora de tomar una decisión.

Ruglam, al ser un nuevo canal de apoyo comercial, brinda la posibilidad a los dueños de los alojamientos rurales de aumentar sus reservas debido a la cobertura de un mayor mercado ya existente en el sector, además, estos tendrían una mayor difusión y/o promociones, gracias al apalancamiento existente con la publicidad de Ruglam, pues para promocionar la plataforma se deben promocionar los alojamientos y servicios turísticos.

Existen otros aspectos importantes con los cuales los campesinos dueños de los alojamientos se beneficiarían al promocionar sus servicios en una plataforma como Ruglam:

- **Control de Costos:** Como los campesinos dueños de los alojamientos deberán pagar una comisión por cada reserva realizada en la plataforma y una suscripción opcional por los servicios adicionales que la empresa ofrece, no se incurrirían en altas inversiones adicionales a corto plazo.
- **Gestión de pagos:** Aunque el usuario final tendrá la opción de negociar directamente con el anfitrión del alojamiento, para el caso puntual de una reserva online a través de la plataforma, el anfitrión se ahorraría costos bancarios dado que el usuario final primero le pagaría a Ruglam y luego Ruglam le paga al anfitrión. Además, el anfitrión se exonera de obligaciones de gestión de datos bancarios y personales de los viajeros.
- **Gestión de SEO Y SEM.** Al momento de comercializar productos y servicios vía web es

importante contar con una buena visibilidad en los motores de búsqueda más populares, por ejemplo, Yahoo! y Google; esto con el fin de que la plataforma y lo que ofrece pueda ser encontrado de una forma rápida y sencilla por parte de los usuarios finales.

Debido a esta razón es importante contar con una excelente gestión de SEO ²y SEM³ para lograr un mayor tráfico de usuario en la plataforma y por ende aumentar el número de reservas de los alojamientos que se encuentran en ella. Del mismo modo, con una buena gestión de SEM y cookies, se obtiene una publicidad segmentada para que los usuarios finales observen alojamientos según sus necesidades y gustos, gracias a las búsquedas recientes una vez ingresen a la plataforma.

- **Servicios de asesoría:** Ruglam, dentro de su equipo de trabajo, contaría con personal encargado de dar indicaciones a los campesinos dueños de los alojamientos acerca del uso de la plataforma web. Adicionalmente, dentro de los servicios de Ruglam, se brinda asesoría en lo correspondiente a temas como atención al cliente, diseño de interiores, mantenimiento y limpieza de los alojamientos, entre otros aspectos de gran impacto en el consumidor.
- **Personalización:** La plataforma estaría diseñada para que cada anfitrión cuente con un perfil con diferentes opciones de personalización para ofertar sus servicios y alojamientos, dicho perfil es visto desde la perspectiva del usuario final como una plataforma

² El SEO significa Search Engine Optimization (Optimización para mecanismos de búsqueda). Es un conjunto de técnicas de optimización para sitios, blogs y páginas en la web. Esas optimizaciones buscan alcanzar buenos posicionamientos orgánicos, generando tráfico y autoridad para un sitio o blog.

³ EL SEM (Search Engine Marketing). Se refiere a campañas de anuncios de pago en buscadores aunque realmente, siendo puristas, el SEM se refiere a cualquier acción de Marketing dentro de los buscadores, sea de pago o no.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

personalizada dentro de Ruglam. Con esto se garantiza que cada alojamiento ofertado sea diferente y le dé la posibilidad al vendedor de establecer su marca.

Para el caso de los campesinos que cuenten con más de un alojamiento y quiere incluirlos en la plataforma web, existirá la opción de multi perfil, el cual le permitirá al anfitrión gestionar múltiples alojamientos ya que en ocasiones se manejan precios y condiciones diferentes entre ellos, ya sea por su ubicación geográfica, servicios convencionales, entre otros aspectos.

1.2.1.1. Experiencia brindada a los anfitriones. La plataforma propuesta busca brindar una experiencia que le permita a los dueños de los alojamientos utilizar la página web de forma sencilla, de modo que a medida que el anfitrión va iniciando su registro se van dando indicaciones de todos y cada uno de los pasos que se deben ejecutar para publicar sus alojamientos en la página web. Del mismo modo, Ruglam contara con personal capacitado encargado de solucionar los inconvenientes que puedan llegar a tener los usuarios, permitiéndole a los dueños de los alojamientos comunicarse en cualquier momento con alguno de los colaboradores de la empresa.

Otra característica que favorece en gran medida a los anfitriones tiene que ver con la asesoría por parte de Ruglam para brindar un servicio adecuado, y que su alojamiento cumpla con los estándares de calidad y hospitalidad.

1.2.2. Beneficio para los usuarios finales. La plataforma propuesta facilita la manera en que el usuario final busca información acerca de sus viajes, brindando información suficiente sobre alojamientos y lugares turísticos relacionados con el campo y la naturaleza. El usuario tiene la posibilidad de consultar: las tarifas del alojamiento, ubicación, disponibilidad, información de contacto y del alojamiento, promociones, fotos y videos, entre otras cosas.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

Además, el viajero cuenta con la posibilidad de crear su propio plan turístico, ya que la plataforma contaría con la opción de poder agregar servicios adicionales a la reserva, siempre y cuando el alojamiento las ofrezca. Así mismo podrá cancelar la reserva y sus servicios con un tiempo anticipado. Otro plus que brinda la plataforma, tiene que ver con el servicio de streaming, con el cual el usuario podrá ver algunos alojamientos en tiempo real antes de tomar una decisión de reserva.

1.2.1.1. Experiencia brindada a los usuarios. Ruglam busca brindar una experiencia que le permita a los turistas y viajeros elegir de manera muy sencilla pero a la vez muy clara el alojamiento que más se ajuste a las necesidades que ellos mismos especifiquen en la plataforma web, esto con el fin de optimizar el tiempo de compra de las personas.

También brindaría a los usuarios finales la opción de crear un perfil en el que pueden establecer sus gustos y así según estos y búsquedas recientes, Ruglam muestre información de interés. Del mismo modo, podrá compartir las experiencias realizadas y seguir experiencias de otros usuarios.

1.3. Justificación de la idea de negocios

Durante los últimos años, las tendencias de consumo han ido evolucionando aceleradamente y en paralelo con la expansión del universo digital a través de redes sociales, páginas web, y modelos de negocios disruptivos que han transformando el panorama laboral en todo el mundo. Una muestra de este progreso es la llamada “economía colaborativa” que pese a ser un concepto muy amplio, se puede definir como un modelo económico basado en compartir, intercambiar, prestar o alquilar bienes y servicios entre particulares a cambio de una compensación pactada entre los involucrados y usando nuevas tecnologías. Esta modalidad está creciendo a pasos agigantados;

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

según la consultora PwC los ingresos asociados a este tipo de servicios fueron de alrededor €16.000 millones durante el 2014. En 2016 subió a €28.000 millones y su crecimiento se prevé en más de €300.000 millones para 2025. De otro lado (BID, 2016), en su estudio sobre economía colaborativa en América Latina para el año 2016, muestra que Colombia se encuentra en el puesto quinto de los países que más han implementado iniciativas relacionadas con esta tendencia, detrás de países como Brasil y México que han desarrollado poco menos del 50% del total de iniciativas del territorio.

Cada vez son más los sectores que hacen uso de la internet, los sistemas de geolocalización, la portabilidad y sociabilidad de las nuevas tecnologías, el crowdsourcing, la cultura open-source y el maker movement dado que son una alternativa llamativa que permiten que casi cualquier ciudadano pueda convertirse en oferente de bienes y servicios, con pocas barreras de entrada y cambio de una remuneración, casi siempre económica. Sin embargo, la falta de asistencia por parte del oferente, la publicidad engañosa, la carencia de controles, entre otros aspectos, sigue siendo aspectos que generan desconfianza, por parte de los usuarios, para adquirir u ofertar por medios electrónicos.

Para el caso particular de las plataformas de búsqueda que optan por ofertar parajes naturales y hospedaje rural, poco a poco se han abierto campo como alternativa al turismo de masas tradicional, promocionando el entorno rural y destacando la sostenibilidad, la preservación y la apreciación del medio que acoge a los viajantes. El sector turístico, según el INE, registró en el 2018 aproximadamente 9,2 millones de plazas ocupadas y su tendencia es al alza.

Colombia por su parte se ha consolidado por ser uno de los países con más atractivos turísticos debido a la diversidad de flora, fauna, climas, comida y costumbres, que por lo general están

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

directamente relacionados con los territorios y ecosistemas naturales, convirtiendo a los alojamientos rurales en el mejor aliado a la hora de adquirir servicio de posada . No obstante, la informalidad prima en ese sector, pues de 24.548 predios solo 1.548 están apuntados en el Registro Nacional de Turismo en calidad de alojamiento rural (cierre de 31 de diciembre de 2016). En otras palabras, el 93,5% de las fincas son informales, lo cual dificulta considerablemente la oferta, publicidad y promoción de servicios de alojamientos de este tipo.

Otra de las barreras que enfrenta el sector de alojamiento rural es la falta de capacitación tecnológica a sus anfitriones, sobre todo para aquellas personas mayores y netamente campesinas que tienen cierta dificultad en el manejo de equipos, pagos electrónicos y otros aspectos implícitos en el mercado digital, por lo que los interesados deben contactar vía presencial o por llamada al anfitrión para poder adquirir sus servicios.

Esta problemática se ha visto reflejada en regiones rurales y pequeño pueblos como El Socorro, Santander, lugar de residencia del autor Diego Fernando Poveda Duarte, donde se refleja la falta de oportunidades que tienen las fincas agro turísticas como la de su núcleo familiar, debido a la carencia del uso de recursos digitales, y de intermediarios que ayuden a dar con la demanda existente.

Hoy en día plataformas como Airbnb, Booking, Homeaway, entre otras plataformas de alojamientos de consumo colaborativa, a pesar de tener un gran posicionamiento en el mercado, están basadas en el mismo concepto sin agregar ningún valor diferenciador, lo que hace parecer a una plataforma una copia más de la otra. Así mismo, el uso de estas plataformas puede ser un tanto tediosa para los oferentes, dado la gran cantidad de condiciones y restricciones tanto económicas como técnicas que poseen, por lo que hay que tener cierto grado de destreza con el manejo de las

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

tecnologías web para ser parte de ellas.

Evidenciando la problemática que se desea estudiar, se propone un proyecto que pueda beneficiar principalmente a los campesinos y dueños de fincas dedicados al sector turístico y de alojamientos, dado que su tasa de ocupación es muy baja, y sus ingresos no suelen ser los esperados. Lo que se pretende, teniendo en cuenta la oportunidad substancial del turismo rural y las plataformas de consumo colaborativo, es crear una plataforma web que sirva para publicar, informar y reservar alojamientos rurales bajo el concepto de turismo experiencial, brindando una vivencia totalmente diferente tanto para los anfitriones como para los visitantes, en la cual las viviendas campestres puedan darse a conocer en una página web, mostrar las características, ubicación, fotos y videos del predio, además de establecer para cada alojamiento planes turísticos adecuados que aprovechen las actividades campesinas, tradiciones, culturales, y lugares ecológicos del sector. La plataforma también hará uso de mapas geográficos que muestran la ubicación tanto del alojamiento como de los puntos verdes cercanos al mismo (cascadas, balnearios, caminos forestales, entre otras), proporcionando ofertas tentativas para todo tipo de público.

Así mismo, dada la situación actual y la relevancia del tema tecnológico, se pretende, no solo, crear una plataforma que promueva los alojamientos rurales, sino también tener a disposición un grupo de trabajo que sea un intermediario y que facilite el uso de los sistemas de telecomunicaciones, ayudando al anfitrión a hacer uso de estos, y proporcionando seguimiento y control para generar estancias agradables, seguras y de calidad, cumpliendo con la normatividad en seguridad electrónica. Con esto se espera que tanto los anfitriones como los clientes empiecen a hacer usos de los pagos online y todas las demás opciones que la plataforma ofrece, fortaleciendo con esto la competitividad del sector de alojamientos rurales accediendo a nuevos mercados de

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

ventas online.

Luego de hacer una ardua consulta, se puede deducir que en la actualidad no existe una plataforma de economía colaborativa de este tipo, y las similares, no operan en territorio Colombiano y están enfocadas solamente al alquiler de cabañas, dejando de lado la relación con el anfitrión, la creación de planes, el mapeo de zonas verdes y demás componentes ya antes mencionados. Si en la actualidad una plataforma como la propuesta es implementada de la mejor manera, se potencializará considerablemente la promoción de los alojamientos rurales en todo el sector nacional, dando mejores oportunidades de ingreso a campesinos de la región y facilitando la posibilidad de las personas de adquirir servicios de hospedaje.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una plataforma online startup de consumo colaborativo que promocioe y oferte servicios de alojamiento rurales con mapeo de sitios eco turísticos haciendo acompañamiento y capacitación de los anfitriones.

2.2. Objetivos específicos

Desarrollar un análisis del macro-entorno y el micro-entorno con el fin de identificar las tendencias actuales de los portales de consumo colaborativo, oferta de alojamientos y OTAs, asimismo, factores internos y externos que intervienen en la implementación del plan de negocio.

Desarrollar un estudio de mercados mediante investigación exploratoria y de fuentes primarias que permitan identificar y cuantificar el mercado potencial, definir el perfil de los clientes, caracterizar la competencia, y estimar el valor de los servicios ofrecidos por la plataforma.

Diseñar un plan de marketing que defina las estrategias comerciales de la empresa con el fin de tener un mayor impacto en el mercado, resaltando y evaluando las ventajas competitivas de la plataforma.

Realizar un estudio técnico operativo, teniendo en cuenta los recursos, tecnologías, infraestructura, procesos y costos necesaria para la viabilidad técnica de la plataforma web.

Realizar un estudio organizacional para identificar el recurso humano necesario para la puesta en marcha de la plataforma y diseñar: el organigrama del equipo de trabajo, estructura salarial,

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

manual de funciones, y aspectos relacionados.

Realizar un estudio del marco legal que permita identificar los requerimientos para la constitución y definición del tipo de persona jurídica a crear, y los requisitos de funcionamiento de la plataforma.

Diseñar un plan estratégico y operativo que permita garantizar la calidad del servicio y el crecimiento de la plataforma web.

Realizar un estudio financiero para evaluar la viabilidad de la puesta en marcha y rentabilidad del proyecto, además de un análisis de rentabilidad por escenarios.

Diseñar un prototipo de la plataforma web con los elementos más relevantes, donde se pueda apreciar la funcionalidad de la misma.

3. Marco teórico

3.1. Consumo colaborativo

De acuerdo con Miranda Escobar, Belén y Diez Toribio, Sonia. El consumo colaborativo hace referencia a “un nuevo modelo económico basado en el intercambio entre particulares de bienes y servicios, que permanecían ociosos o infrautilizados, a cambio de una compensación pactada entre las partes.

Sin embargo Sundararajan, en su intento de definir consumo colaborativo, recurre a cinco características:

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

- Se basa en la creación de mercados para el intercambio de bienes y la prestación de nuevos servicios.
- Abre nuevas oportunidades para un mejor aprovechamiento de la capacidad de los recursos.
- Se basa en redes de masas en vez de en instituciones centralizadas o jerarquías.
- Difumina las líneas de separación entre lo personal y lo profesional.
- Suaviza las líneas divisorias entre el trabajo a tiempo completo y el trabajo esporádico, entre el trabajo dependiente y el autónomo, entre el trabajo y el ocio.
- El 100% de los propietarios de alojamientos considera que necesitan publicidad efectiva para aumentar las ventas. Por tal motivo, una plataforma como la que estamos planteando resolvería el problema de visibilidad presentado en la gran mayoría de alojamientos de este tipo, por ejemplo: brindar publicidad segmentada a los alojamientos, invertir en promociones para atraer más usuarios, crear planes turísticos para tener ofertas más llamativas y abarcar un mercado más amplio al estar disponible en internet.

De las definiciones anteriores se puede inferir que el consumo colaborativo o economía colaborativa se refiere a aquellas iniciativas cuyo modelo de negocio implica la comercialización y/o intercambiar bienes o servicios utiliza plataformas digitales a través de las cuales los usuarios se ponen en contacto para intercambiar y pactar una compensación entre ellos.

3.2. Descripción del sector Turismo rural.

Es importante establecer una definición de los que se entiende por turismo rural, ya que es el entorno en el cual gira nuestro negocio. Al ser un concepto muy amplio, se presentan a

continuación algunas definiciones presentadas por la secretaria General de Turismo:

- Según el Manual del Empresario Rural (1994) se entiende por turismo rural: “Oferta de Actividades recreativas, alojamientos y servicios afines, situadas en el medio rural, Dirigidas principalmente a los habitantes de las ciudades que buscan unas vacaciones en Contacto con la naturaleza y con la gente local.”
- Siguiendo la definición proporcionada por Turespaña (1996), el turismo rural es: “Todo Tipo de aprovechamiento turístico en espacio rural, siempre que cumpla una serie de Limitaciones:
 - 1) Que se trate de un turismo difuso, por oposición al turismo de sol y playa o urbano.
 - 2) Que sea respetuoso con el patrimonio natural y cultural.
 - 3) Que implique la participación activa de la población local.
 - 4) Que mantenga las actividades tradicionales del medio.”

3.3. Alojamientos turísticos.

Según lo estipula el decreto 2119 de 2018 el servicio de alojamiento turístico está dividido en tres modalidades.

3.3.1. Establecimientos de alojamiento turístico: Son los establecimientos de comercio que brindan el servicio de alojamiento turístico con oferta permanente. Entre estos se encuentran, pero sin limitarse a ellos, los hoteles, hostales, centros vacacionales, campamentos y todos aquellos que mantengan una oferta habitual en el servicio de hospedaje.

3.3.2. Viviendas turísticas: Unidad inmobiliaria destinada en su totalidad a brindar el servicio de alojamiento según su capacidad, a una o más personas, la cual puede contar con servicios complementarios y como mínimo con: dormitorio, cocina y baño. Para efectos de lo dispuesto en la Ley General de Turismo y las normas que la modifican, adicionan o sustituyen, pertenecen a esta clasificación los apartamentos turísticos, fincas turísticas y demás inmuebles cuya destinación corresponda a esta definición.

Otros tipos de hospedaje turístico no permanente: Son aquellos bienes inmuebles donde se presta el servicio de alojamiento turístico y que no se encuentran definidos en los incisos precedentes.

3.4. DIAN.

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), es una entidad adscrita al Ministerio de Hacienda, esta tiene como finalidad garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y proteger el orden económico público nacional.

3.5. Plan de negocios.

Según Jack Fleitman un plan de negocios se define como “un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa”. Fleitman Jack, Negocios Exitosos, Mc.Graw Hill 2000.

Lambing y Kuehl (1998). Engloba la definición y hace referencia a “Un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y plantear la estrategia del negocio.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o crecimiento de la misma. Es una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, amén de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto. Debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa. (Fleitman J., 2000).

3.6. El macroentorno de una empresa.

El macroentorno de una empresa es el término que se utiliza para referirse a todas aquellas variables que afectan la actividad de la empresa. Estos factores no dependen de la actividad comercial, sino de factores ajenos que no solo afectan a las empresas, sino al conjunto de la población, cuestiones legales y tecnológicas.

Es esencial realizar un buen análisis del macroentorno de una empresa, ya que conociendo en qué situación desenvolvemos nuestra actividad podremos protegernos de aquellas cuestiones que nos puedan resultar dañinas, y aprovechar aquellas situaciones que nos permitan incrementar las ventas.

Una de las herramientas que se utilizan es el análisis PESTEL, gracias a que permite establecer una investigación detallada de las causas que más influyen en el desarrollo del proyecto.

3.6.1. Análisis PESTEL. Es una herramienta que permite establecer los condicionamientos externos que tienen las organizaciones a corto y mediano plazo, ofreciendo a la empresa un margen de acción más amplio y mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios que se anticipan y diseñar sus estrategias para poder defenderse, aprovecharse o adaptarse a todo lo que afecta al sector o mercado.

- **Políticos:** Según Cruz Kronfly (1995) citada por (), el análisis del factor político toma en cuenta aquellos elementos del entorno fuera del control de la organización, relacionados con los procesos o centros de decisión y poder, que afectan a los intereses de la organización. El análisis se centra sobre aquellos procesos políticos que intervienen tanto para la creación, como la permanencia de las organizaciones, así como, en aquellas decisiones del ámbito político gubernamental que favorecen o limitan el desempeño de las mismas.
- **Económicos:** Para analizar este factor, se debe analizar los datos macroeconómicos, evolución del PIB, tasas de interés, oferta monetaria, inflación, desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo y ciclos económicos.
- **Sociales:** Para el aspecto social evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales.
- **Tecnológicos:** Es una factor que hace referencia a la disponibilidad de tecnologías de la información y las comunicaciones(TIC), así como la inversión pública en investigación y

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

promoción del desarrollo tecnológico, la penetración de la tecnología, el nivel de cobertura, la brecha digital, y las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías.

- **Ecológicos.** Son factores ambientales, enfocados en el cambio climático, la conservación del medio ambiente, las legislaciones medioambientales, cambios en la la regulación energética y demás aspectos en relación al medio ambiente.
- **Legales.** Estos factores se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con nuestro proyecto, que puede afectar de forma positiva o negativa; información sobre licencias, legislación laboral, propiedad intelectual, leyes sanitarias y los sectores regulados, etc.

3.7. El Microentorno de una empresa.

También conocido como entorno específico, se refiere a todos los aspectos o elementos relacionados en forma permanente con la empresa y que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados. Unos de estos factores son: los clientes, Proveedores, la competencia y los reguladores.

3.7.1. Las 5 fuerzas de Porter. Es un modelo de gestión empresarial el cual permite analizar la competencia de nuestra organización dentro del sector al que pertenecemos. Este análisis facilita el desarrollo de nuestra estrategia de negocio y determina la posición actual de la empresa.

Este modelo es una herramienta simple y práctica que postula que existen cinco fuerzas que conforman la estructura de la industria:

- Fuerza 1: El poder de negociación de los compradores o clientes.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

- Fuerza 2: El poder de negociación de los proveedores.
- Fuerza 3: La amenaza de nuevos competidores.
- Fuerza 4: La amenaza de productos sustitutos o alternativos.
- Fuerza 5: La rivalidad entre competidores ya existentes.

Estos factores delimitan precios, costos y requerimientos de inversión.

3.8. Investigación de mercados.

Según Naresh Malhotra, la investigación de mercados está definida como "la identificación, obtención, análisis y presentación de la información de una manera sistemática y objetiva, con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de dificultades y oportunidades de marketing"

Del libro: «Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico», Segunda Edición, de Malhotra Naresh, Prentice Hall, 1997, Págs. 21 y 22.

Dicha definición plantea que la investigación de mercados tiene el objetivo de desarrollar y suministrar información que conlleve a una efectiva toma de decisiones en los problemas y las oportunidades de marketing.

- **Investigación exploratoria.** Fidas Arias, autor del libro El Proyecto de Investigación, definen este concepto como un estudio que se “efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos”

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

Este concepto abarca el objetivo de brindar información y comprensión sobre un tema de estudio poco desarrollado donde es necesario obtener antecedentes que generen un enfoque y unos resultados concisos y objetivos.

- **Investigación concluyente.** Esta tipo de investigación brinda información que ayuda a evaluar y seleccionar un curso de acción; se caracteriza por sus procedimientos formales, objetivos y necesidades de información específica. Al ser más descriptiva y causal, se emplean cuestionarios junto con un diseño muestral detallado y formal.

3.9. Modelo de negocio.

Amit y Zott (2001) afirma que un modelo de negocio explica el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio.

Sin embargo, Chesbrough and Rosenbloom (2001) publica una definición más detallada y operativa al indicar que las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

3.10. Plan de mercadeo.

American Marketing Asociation (A.M.A.), define el plan de mercadeo como un documento que incluye un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los programas de acción, los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

utilidades) y las metas y estrategia de mercadotecnia. Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el plan de mercadeo es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total.

Generalizando, el plan de mercadeo se caracteriza por definir la situación de mercadotecnia actual, los resultados esperados, las estrategias que aumentan el valor comercial y las medidas de monitoreo y control que se van a utilizar.

3.11. Estudio técnico.

Un estudio técnico permite proponer y analizar las diferentes opciones tecnológicas para producir los bienes o servicios que se requieren, lo que además admite verificar la factibilidad técnica de cada una de ellas. Este análisis identifica los equipos, la maquinaria, las materias primas y las instalaciones necesarias para el proyecto y, por tanto, los costos de inversión y de operación requeridos, así como el capital de trabajo que se necesita. (Rosales, 2005).

Todo estudio técnico tiene como principal objetivo el demostrar la viabilidad técnica del proyecto que justifique la alternativa técnica que mejor se adapte a los criterios de optimización.

3.12. Estudio organizacional.

Para Warren Beniss experto en liderazgo y administración de negocios el desarrollo organizacional es: “un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

El estudio organizacional busca definir la estructura y capacidad de la empresa, con el fin de determinar el manejo de las etapas de inversión, operación y mantenimiento, así como también definir las funciones, salarios y jerarquías dentro de la organización.

3.13. Estudio legal.

Se analizan aspectos legales concernientes al desarrollo del proyecto, se estudia la posibilidad jurídica para ejecutar y establecer la idea de negocio.

Para ello es importante que el emprendedor asume varias competencias, estas son:

- Identificar los requerimientos de tipo legal para la constitución de una empresa.
- La relación que se crea con los diferentes actores del entorno empresarial, todo esto acorde al tipo de organización que se elija.
- Reconocer las diferencias entre los organismos de control y gestión, teniendo presente el papel que cada uno juega.
- Realizar una planeación acerca de las responsabilidades fiscales adquiridas con la constitución de la empresa.
- Planear, dirigir, organizar y controlar las actividades que se emprendan.
- Determinar los procedimientos legales necesarios para la compra y venta de servicios.
- Comprender y adaptar los tipos de contratación laboral acorde a las necesidades de la organización.
- Organizar los procesos contables, de acuerdo la forma en la que se realiza su presentación como insumo para los estados financieros incluyendo los soportes legales.
- Proyectar el momento adecuado para la contratación de la asesoría financiera externa.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

Competencias propicias para desarrollar a cabalidad un análisis legal por parte de un emprendedor.

3.14. Plan estratégico.

El plan estratégico es un documento que recoge la planificación a nivel económico-financiera, estratégica y organizativa para abordar los objetivos y misiones de la empresa.,El plan estratégico señala las bases para el funcionamiento de la empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros, aun desconociendo cuál será el futuro. En otras palabras, definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente.

3.15. Plan operativo.

Los planes operativos son los objetivos, metas, y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización. Estos planes especifican las actividades y recursos que son necesarios para alcanzar cualquier tipo de objetivo.

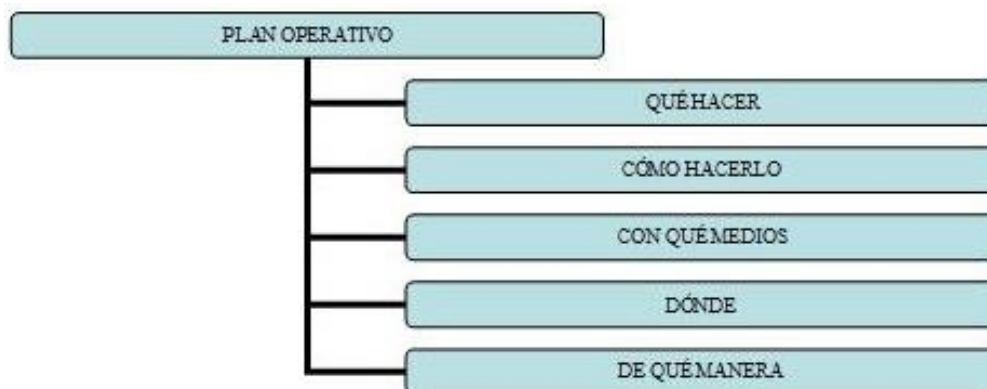


Figura 1. Factores del plan operativo. Adaptado de descuadrado (2012). Disponible en <http://descuadrando.com/Archivo:Tipos.jpg> fecha de captura, 10 de noviembre de 2019

3.16. Estudio Financiero

Nava Rosillón y Marbelis Alejandra definen el estudio financiero en su artículo de “Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente” como la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien gerenciadas y que presenten características similares; pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados. La importancia del análisis financiero radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras en la actividad empresarial.

4. Análisis del entorno

La innovación es un factor de desarrollo para cualquier sector, y particularmente para cualquier negocio que quiera crear una ventaja competitiva en el mercado (BBVA, 2019). Para esto se hace importante realizar un análisis del entorno que nos permite identificar factores y tendencias actuales, históricas y próximas que puedan incidir de manera directa o indirecta en la puesta en marcha y la ejecución de la idea de negocio. Para llevarlo a cabo se realiza un análisis del

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

macroentorno y microentorno que nos permiten identificar factores externos e internos que puedan afectar positivamente o negativamente la idea de negocio.

4.1. Análisis del macroentorno

Una herramienta útil para el análisis del macro entorno de una empresa es el análisis PEST, con esta herramienta se analizan los factores políticos – legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos que pueden tener una incidencia sobre la idea de negocios. Determinando las oportunidades y amenazas del sector y reconociendo todos aquellos factores externos que puedan afectar a la empresa en la actualidad y a futuro.

4.1.1. Factores políticos y legales.

4.1.1.1. Política de Innovación y Desarrollo Empresarial. Entidades como La Dirección de Innovación y Desarrollo Empresarial (DIDE) hoy en día han logrado generar políticas de emprendimiento que logra dar garantía a la productividad y a la competencia de la economía de nuestro país. Las labores que se están ejerciendo alrededor de esta dirección están enfocadas en la promoción del emprendimiento, la formalización empresarial, la implementación de tecnología, la internacionalización de la economía (comercio, inversión y turismo) y la innovación (Robledo, 2019).

Estas políticas a su vez van asociadas a la libre competencia, y facilitan el acceso al financiamiento por parte de las organizaciones y mejoran el bienestar y las capacidades del recurso humano.

4.1.1.2. Reforma tributaria. Tras la aprobación de la ley de financiamiento del gobierno de

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

Iván Duque Márquez, con la que se desea juntar alrededor de 7,3 billones de pesos para cubrir parte del faltante fiscal de 14 billones de pesos que posee en Colombia, se empezaron a aplicar durante el 2019 recaudos adicionales, los cuales exigen un mayor esfuerzo en la moderación del gasto de la sociedad (La República, 2019).

No obstante las empresas se benefician considerablemente en lo que respecta a materia tributaria, ya que parte de las políticas incluidas en la ley 1943 de 2018, le dan a las empresas una gabela o contribución de más de 17 millones de pesos en el año, los cuales ayudan a desembolsar una gran cantidad de recursos.

Otro de los beneficios que más favorece a las empresas, tiene que ver con el descuento del IVA para aquellas entidades que adquieran bienes de capital para usos de sus labores empresariales (Aplica para todas las compras de productos usados). Del mismo modo las empresas pueden descontar el 50% del impuesto de industria y comercio (ICA), así como del gravamen a los movimientos financieros (4x1.000) (Actualícese, 2019).

Para el caso de las empresas que impulsen el desarrollo del campo colombiano, la ley de financiamiento en su numeral 2 del artículo 79 indica que las rentas derivadas de los negocios que incrementen la productividad del sector agropecuario se consideran exentas por un período de 10 años, siempre y cuando sus actividades económicas empiecen antes del 31 de diciembre de 2021.

En materia del desarrollo turístico, el sector hotelero y los nuevos proyectos de parques temáticos, ecoturismo, agroturismo y muelles náuticos, tendrán tarifa del 9% si son personas jurídicas o del 33% si son naturales, lo cual genera descontento y desconfianza para los nuevos inversionistas (Congreso de Colombia, 2019).

4.1.1.3. Política TIC: La política sectorial 2018 – 2022 “el futuro digital es de todos”, con la cual se busca lograr un desarrollo social y económico para toda la población a través de las TIC, aborda necesidades enfocadas en la creación y fortalecimiento de las habilidades digitales en todos los ciudadanos, logrando generar más negocios digitales y fortalecer el emprendimiento.

Para esto, la política TIC brinda condiciones necesarias para que la industria digital se dinamice, haciendo importantes inversiones que llevan los beneficios de las tecnologías a la totalidad de los colombianos, así como mecanismos para que las personas puedan hacer uso de los bienes y servicios digitales. Del mismo modo, se viene implementando una reducción de barreras para la adquisición de bienes y servicios digitales, fortaleciendo la oferta de productos culturales y geográficos mediante la generación de habilidades enfocadas en la región y el fortalecimiento de las políticas encaminadas a la seguridad digital (minTIC, 2019).

A esto se suma el programa de conectividad social, donde se busca realizar una transformación de los centros de acceso comunitario rurales y las zonas wifi, así como acompañamiento a diversos modelos de capacitación y emprendimiento (Dinero, 2019).

4.1.2. Factores Económicos

4.1.2.1. Crecimiento económico. En los últimos años se ha experimentado un crecimiento importante en el sector del turismo, alojamientos y viajes, por lo que en la actualidad es considerado el nuevo petróleo. Mientras en 2018 la economía mundial creció 3,2 %, el sector de turismo y viajes tuvo un incremento de 3,9 %, al contribuir con una cifra récord de US\$8,8 billones. Así mismo este sector ha logrado superar la tasa de incremento del PIB mundial durante ocho años

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

consecutivos, convirtiéndolo en el segundo sector de mayor crecimiento, después del sector manufacturero el cual logró un crecimiento del 4% en el 2018.

4.1.2.2. Producto interno bruto. Durante el primero y segundo trimestre del 2019, el PIB se expandió a un ritmo de 2,9%. Esta cifra estuvo por debajo de las expectativas del mercado (3%) y de las que tenía el Banco de la República-BR (3.2%) (Clavijo, 2019). Sin embargo y a pesar de que el desempeño del PIB no ha sido el esperado, ha podido superar la el crecimiento de 2.7% generado en el 2018. El crecimiento de la economía en los primeros meses del 2019 estuvo liderado por: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida, los cuales crecieron 4,4% (Dane 2019).

Producto Interno Bruto												
Enfoque de la producción												
Tasa de crecimiento anual (%) en volumen ¹												
2019 ^{Pr} - 2017 ^P												
ACTIVIDADES	2017				2017	2018				2018	2019	
	I	II	III	IV		I	II	III	IV		I	II
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas, transporte, alojamiento y servicios de comida	1.4	2.2	3.3	0.7	1.9	3.8	3.7	2.5	3.3	3.3	4.1	4.8
Comercio al por mayor y al por menor	1.5	2.1	3.5	-0.2	1.6	4.9	3.8	2.8	2.9	3.5	4.5	4.9
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas	1.7	1.8	2.5	1.3	1.8	1.5	1.5	0.4	1.2	1.2	2.0	2.9
Transporte terrestre y transporte por tuberías	0.3	-0.2	1.7	1.8	0.9	0.3	4.8	1.3	2.5	2.2	2.6	2.3
Transporte acuático	2.7	1.4	5.0	1.1	2.6	1.1	1.5	1.2	1.4	1.3	-0.1	4.4
Transporte aéreo	11.0	15.7	7.8	-9.5	5.7	4.7	0.3	1.9	21.6	6.7	6.4	7.6
Almacenamiento y actividades complementarias al transporte	3.3	5.7	8.1	2.6	4.9	6.5	2.2	-1.3	4.7	3.0	7.6	6.0
Actividades de correo y de servicios de mensajería	-0.4	-0.2	-0.3	-0.9	-0.5	10.0	8.0	5.6	3.7	6.6	5.7	7.9
Alojamiento y servicios de comida	0.4	2.3	3.0	2.4	2.1	4.6	3.6	3.7	2.2	3.5	3.3	6.3

Figura 2. Variación Anual del PIB según actividades. Adaptado de DANE (2019). Disponibles en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_Ilttrim19.pdf. Pag 7. Fecha de captura octubre

4.1.2.3. El índice de precios al consumidor (IPC). La inflación anualizada en Colombia se ubicó en 3,75% a agosto de 2019. Esta cifra es superior a la registrada a finales del 2018, cuando cerró con un valor de 3,10% (Portafolio, 2019). Sin embargo, el dato fue menor si se compara mes a mes, ya que mientras que en agosto de este año fue de 0,09%, en agosto del año anterior fue de 0,12%.

Siete divisiones se ubicaron por encima del promedio nacional (0,09%): Restaurantes y hoteles (0,32%), Salud (0,30%), Prendas de vestir y calzado (0,22%), Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (0,16%), Bienes y servicios diversos (0,16%), Educación (0,11%) y, por último, Transporte (0,10%) (Dane, 2019).

**Cuadro 1. IPC Variación y contribución mensual
Según divisiones de gasto
Agosto 2018 – 2019**

Divisiones de Gasto	Peso (%)	2018		2019	
		Variación (%)	Contribución Puntos Porcentuales	Variación (%)	Contribución Puntos Porcentuales
Restaurantes y hoteles	9,43			0,32	0,03
Salud	1,71			0,30	0,01
Prendas de vestir y calzado	3,98			0,22	0,01
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	33,12			0,16	0,05
Bienes y servicios diversos	5,36			0,16	0,01
Educación	4,41			0,11	0,00
Transporte	12,93			0,10	0,01
TOTAL	100,00	0,12	0,12	0,09	0,09
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	4,19			0,04	0,00
Bebidas alcohólicas y tabaco	1,70	0,10	0,00	-0,08	0,00
Alimentos y bebidas no alcohólicas	15,05			-0,13	-0,02
Información y comunicación	4,33	-0,18	-0,01	-0,18	-0,01
Recreación y cultura	3,79			-0,26	-0,01

Fuente: DANE, IPC.

Nota: La diferencia en la suma de las variables obedece al sistema de aproximación en el nivel de dígitos trabajados en el índice.

Figura 3. Variación anual del IPC según divisiones de gastos. Adaptado de DANE (2019). Disponible en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>. Fecha de captura octubre 2 de 2019.

4.1.3. Factores socio culturales. Colombia, al ser un país rico en biodiversidad cuenta con gran variedad de destinos, climas y culturas. Actualmente posee 12 productos turísticos a lo largo del territorio nacional, entre los que se destacan el agroturismo, la pesca deportiva, el trekking, el avistamiento de aves, el buceo y el turismo comunitario. Producto de esta oferta turística se ha generado un gran impacto en el crecimiento de las cifras de viajeros (Export, 2012).

En un análisis elaborado por ProColombia y realizado a 40 mayoristas internacionales, se reveló que las tendencias del nicho de naturaleza y Visitar destinos únicos e inexplorados es el principal propósito de los turistas extranjeros que llegan a Colombia por naturaleza, y que pueden gastar hasta 6.000 dólares por planes auténticos que incluyan observación de flora y fauna, aventura, senderismo y montañismo, historia e interacción con comunidades locales (Procolombina, 2018).

Cabe destacar, que las tendencias a la hora de adquirir un servicio turístico varían constantemente. En un estudio realizado por Booking.com, se concluyó que seis de cada diez viajeros extranjeros desea quedarse durante 2019 en un alojamiento para relacionarse con su anfitrión. Tendencia que aumenta cuando hablamos de los viajeros colombianos, los cuales en su mayoría (81%) optan por este tipo de estancia (Booking, 2019).

La investigación también indicó que el 51 % de los viajeros colombianos buscan ampliar su círculo de amigos. Además, el 71% considera, que es fundamental poder encontrar un alojamiento que los haga sentir como en casa y que puedan recibir información práctica por parte de los anfitriones, ya que conocen la zona de primera mano (Booking, 2018).

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

Por otro lado, las nuevas Tecnologías de la Información (TIC) aplicadas al turismo, han aumentado significativamente desde el año 2010, facilitando la búsqueda de información y comunicación a la hora de adquirir o buscar un servicio de alojamientos. De hecho, Para abril de 2019 en Colombia fueron realizadas 8.6 millones de visitas a páginas web de Comercio Electrónico en general, 1.423.000 más que en el mismo mes de 2018. Sin embargo De estas visitas, 2.5% llegaron al carro de compra, mientras que en abril del año pasado lo hicieron 2.1% (Fontur, 2012). Esto se debe en gran medida a la percepción que tiene la gente de la confianza y seguridad que brinda el internet a la hora de realizar una transacción online, así como el desconocimiento que tiene la población de los certificados de servidor seguro (el servicio seguro se identifica en la página web mediante un candado y una barra de color verde que anteceden el espacio para poner la dirección en un navegador). Pero poco a poco las personas van adquiriendo destreza debido a factores como el tiempo, diversidad de productos, ofertas y por supuesto la tecnología (Turismo, 2019).

En la sociedad actual, la confianza y la seguridad que brinda el internet para realizar transacciones online no es la mejor y aun así el uso y aplicación del comercio electrónico continúa en crecimiento. Los usuarios buscan aplicaciones que en esencia sean seguras y fáciles de usar, las cuales satisfagan sus necesidades. Por esta y otras razones la creación de una nueva aplicación y plataformas que contribuyan a sectores de gran movimiento como el del turismo son viables (Santos Arrebola. 2013).

A partir de los datos arrojados por un informe de navegación en de los eventos de activación de ventas como Cyberlunes y Hotsale realizadas en 2019, se reveló que la tendencia de búsqueda del usuario cambió, posicionando la categoría de Viajes y Turismo como la más consultada con un 47%, seguida por Tecnología (16.6%) y Moda (12.5%) durante el 2018. La mayoría de estas

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

visitas a la página web de HotSale fueron realizadas a través de teléfonos móviles (75,4%), seguido por computadoras (21.9%) y en último lugar por tabletas (2.6%). (CCCE, 2019).

4.1.4. Factores Tecnológicos. En el contexto internacional Colombia se ve como un país atrasado en temas de desarrollo científico, tecnológico y de innovación. Así lo muestran los indicadores de promedio anual de los últimos diez años, donde la cantidad de patentes tecnológicas y científicas otorgadas a nacionales fue de 71, frente a 714 de Brasil, 281 de México, 249 de Argentina o 129 de Chile. Colombia alcanza 0,53 investigaciones por cada mil personas activas económicamente, frente a un promedio latinoamericano de 1,69 (Zerda, 2019).

No obstante, el plan nacional de desarrollo (2018.2022), presentado por el gobierno del presidente Duque, plantea el pacto de transformación digital, el cual se enfoca en tres aspectos, por un lado, la masificación de la conectividad tanto de personas naturales como jurídicas a internet así como de las redes de comunicación que brinda esta herramienta, por otro lado, aumentar la capacidad nacional para transitar hacia el desarrollo de las nuevas tecnologías y a la actual industria 4.0 (el internet de las cosas, el Big data, blockchain, inteligencia artificial, etc.), y por último, la conformación de una institucionalidad encargada de llevar a cabo los propósitos ya mencionados.

Paralelamente, Colombia tiene en marcha el proyecto de ley de modernización de las TIC, “El futuro digital es de todos” el cual busca hacer a Colombia un país más atractivo a la inversión mediante el sector de las TIC, y generar empleo de calidad.

Este proyecto impacta significativamente a todos los colombianos, permitiéndoles mejorar la conectividad y cerrar la brecha digital existente en nuestro país, logrando que la iniciativa está enfocada en la población de bajos recursos y en zonas rurales.

4.1.5. Factores Ecológicos. El impacto social y medioambiental ha ocupado el asiento trasero de las políticas turísticas, encabezadas por las ambiciones de rentabilidad y crecimiento. "Hace 10 años la sostenibilidad no era un problema real para el sector", afirma Maria Damanaki, excomisaria de Pesca y directora gerente global de Océanos de Conservancy International.

Hoy Colombia ha implementado normas con el propósito de promover la oferta y demanda de productos y servicios que causen menor impacto al medio ambiente. Para esto ha desarrollado los principios del sello ambiental colombiano para establecimientos de alojamientos y hospedajes, los cuales están definidos a continuación (ICONTEC, 2006).

- El producto o servicio debe hacer un uso sostenible de los recursos naturales que emplea como materia prima o insumo.
- El producto o servicio debe minimizar el uso de materias primas nocivas para el ambiente.
- Los procesos de producción o de presentación de los servicios deben utilizar menos cantidad de energía o hacer uso de fuentes de energía renovables.
- Se debe utilizar menos material de empaque, preferiblemente reciclable, reutilizable o biodegradable en el producto o durante la prestación del servicio.
- El producto debe ser fabricado o el servicio debe prestarse haciendo uso de tecnologías limpias o generado un menor impacto relativo sobre el medio ambiente.

4.2. Análisis del microentorno.

Usualmente para desarrollar un análisis del micro entorno se utiliza el modelo estratégico denominado "Cinco fuerzas de porter", elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

Porter en 1987. Este modelo establece los factores que muestran el nivel de competencia dentro de una industria mediante la evaluación de las cinco fuerzas: El poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de servicios sustitutos y la rivalidad de los competidores existentes en el mercado.

4.2.1. El poder de negociación de los clientes. (Bajo) Los compradores son poderosos si tienen influencia negociadora en relación con los participantes de la industria, especialmente si son sensibles a los precios, y utilizan su influencia principalmente para presionar las reducciones de los mismos.

Considerando que los procesos de negocios de la plataforma web de alojamiento se construyen en el sector tecnológico y los modelos disruptivos de economía colaborativa, el poder de negociación de los clientes finales suele ser relativamente bajo debido a que el cliente conoce de antemano el valor monetario de la habitación o el piso cuando lo busca en línea (como es el caso de plataformas como airbnb, Booking.com, HomeAway, entre otras). Sin embargo, uno de los servicios que Ruglam quiere desarrollar, le va a permitir al cliente comunicarse directamente con el anfitrión del alojamiento y pactar un valor acorde a las necesidades que él desee, siempre y cuando el alojamiento este suscrito a tal servicio. De este modo la plataforma le da la oportunidad al usuario final de tener un poder de negociación relevante pero sin afectar directamente a la empresa.

Este modelo de negocio le permitirá al usuario final aumentar su confianza y darle a conocer un nuevo canal de ventas. Para esto es indispensable tener no solo un buen posicionamiento y una fidelización permanente de los consumidores, sino también un servicio que me garantice las

siguientes estrategias:

- El alcance de nuevos clientes, mediante estrategias de marketing agresivas que estimulen el retorno a la plataforma y la recordación de la misma.
- Un servicio post venta que permita seguir ofreciendo atención al cliente después de su experiencia, para crear lealtad y un voz a voz efectivo.

En contraste, la experiencia en el mercado es el factor más importante y por ende el que más debemos tener en cuenta. Por lo general los usuarios miran que tan popular y conocida es una empresa debido a que esto les genera confianza. Esta condición es un gran reto para lograr posicionamiento en nuestra empresa, por lo que se pretende llegar primero a zonas poco conocidas pero de gran potencial turístico, y brindar un acompañamiento continuo a los campesinos dueños de los alojamientos, que facilite su trabajo como hospedador y brinden las condiciones de estancia adecuadas y necesarias para que puedan empezar a vender sus servicios en internet y así con base en los resultados positivos que se obtengan, llegar a más locaciones.

4.2.2. El poder de negociación de los proveedores. (Baja) Los proveedores pueden generar amenazas contra los actores de la industria al elevar los precios del mercado o reducir la calidad de los productos y servicios que ofertan.

En relación con la página de alojamientos web, existen dos factores de los cuales depende el negocio:

4.2.2.1. Proveedor de bienes y servicios: También considerados como clientes directos. Son los campesinos y/o anfitriones de alojamientos rurales que proporcionan las habitaciones, cabaña o casas para su posterior reserva o alquiler. Sin embargo, el poder de negociación de ellos para el

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

caso de Ruglam suele ser bajo, debido a que las personas que intentan promocionar y alquilar su cabaña o habitación en medio rural no tiene otra forma alternativa de conectarse con los clientes que quieran usar el sitio web.

Dado que los anfitriones proporcionan los posibles servicios que requieren los clientes Ruglam plantea trabajar en estrecha colaboración con ellos ya que pueden decidir alterar el precio en función de cualquier situación particular. Por ejemplo, alojamientos especiales en lugares inusuales o actividades relacionadas con sus paquetes turísticos. Esto proporciona una amplia gama de precios y opciones de estancia para todo tipo de viajeros que quiera tener experiencias fuera de las convencionales.

4.2.2.2. Proveedor de recursos: Para poner en marcha un negocio digital, de primera mano es necesario un desarrollador de plataformas web. En el mercado colombiano de acuerdo a datos de Fedesoft (Federación Colombiana de la Industria de Software y TI) existen alrededor de 6.200 empresas en la industria de software y tecnologías de la información, de las cuales 2.200 desarrollan o comercializan software (Fedesoft, 2019).

Esta alta demanda de desarrolladores plataformas y software, le brinda a la empresa un alto nivel de negociación, gracias a la variedad de opciones y la rivalidad que se crea entre los proveedores.

4.2.3. La amenaza de entrada de nuevos competidores. (Baja) El sector tecnológico se ha convertido en un medio para el crecimiento y desarrollo de las empresas, ofreciendo pocas barreras de entrada y facilidad en su acceso. Debido a eso, cada día son más las empresas que desean ser parte de este sector.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

El gobierno por su parte ha creado diversas estrategias que fomentan la creación de empresas de este tipo, lo que ha generado un aumento considerable en el sector del software. Sin embargo, uno de los factores críticos para la puesta en marcha una empresa de este tipo tiene que ver con el nivel de “seguridad de la información” que muchas organizaciones exigen a la hora de adquirir los bienes o servicios por medios electrónicos. Así mismo, la falta de cumplimiento con los estándares internacionales o simplemente el hecho de no poder tener precios competitivos debido a la diversidad de soluciones que existen en el mercado dificulta la aparición de nuevos competidores.

Otra barrera de entrada importante en el desarrollo de una empresa está directamente sujeta a la financiación o la inversión que se utilice para su puesta en marcha. A simple vista se pensaría que crear una plataforma web no requiere de un gasto mayor, sin embargo, en la mayoría de casos es importante tener un buen capital de arranque, para crear posicionamiento y penetración que permita capturar los requisitos y demandas de los clientes y competir con los actuales competidores.

En consecuencia, para que Ruglam logre convertirse en una Startup de buen posicionamiento, prestigio y confianza, se tendrá como estrategia principal generar un servicio más personalizado a través de una página que no solamente sea fácil de usar, sino que brinde al anfitrión o campesino las condiciones necesarias para prestar un servicio con todos los estándares de calidad, y al cliente final la opción de escoger un alojamiento que cubra sus necesidades como viajero.

Sin embargo, para que Ruglam pueda crecer y mantenerse es necesario que en los primeros años se cuente con un capital semilla que no permita que la empresa se consuma frente a la competencia.

4.2.4. La amenaza de productos sustitutos (Alta). La amenaza de un producto alternativo puede medirse por la participación de mercado que captura el producto y los planes de la compañía para mejorar la capacidad y la penetración en el mercado. Actualmente existe una gran variedad de productos sustitutos en lo que respecta a los alojamientos; desde hotel tradicional, B & B, hostales, o páginas de alojamientos ya posicionadas en la plaza. Estas empresas generalmente están divididas en tres categorías:

- **Hoteles:** Se pueden considerar como los productos más competitivos, ya que suelen ser la primera opción de las personas a la hora de viajar, y su crecimiento ha tenido un ritmo acelerado en la última década. Así mismo los hoteles han notado el gran peligro que representan las páginas web de alojamiento, debido a la disponibilidad principalmente orientada a las redes sociales, estadías hogareñas y facilidad de reserva. Debido a esto, los hoteles han logrado aumentar su promoción al agregar marcas que atraen al cliente milenario y a aquellos que prefieran tener más conectividad tecnológica y de espacio compartido.
- **Albergues:** Suelen ser muy atractivos para mochileros que quieren conocer más de la cultura de una región, además de que brinda amplias oportunidades para las interacciones sociales y son económicamente muy accesibles, creando un ambiente encantador y atractivo para muchos viajeros que prefieren un servicio más juvenil e íntimo.
- **Couchsurfing:** es uno sistemas de alojamientos gratuitos, donde un anfitrión ofrece su sofá a cambio de un intercambio cultural. Sin embargo la gran mayoría de personas dudan de su seguridad con respecto a la persona o familia elegida.

Páginas web y OTAs: Se pueden considerar como producto sustituto de Ruglam a todas las plataformas que oferten cualquier tipo de alojamiento, por ejemplo: Airbnb, Booking, Trivago,

entre otros.

No obstante, se puede considerar que los sustitutos mencionados no poseen las características y funciones que se quieren implementar en nuestro modelo de negocio. Si bien existen plataformas con alojamientos opcionales y variedad de presupuestos, no hay ninguna que genere planes turísticos adaptados al consumidor y un acompañamiento directo con el anfitrión o campesino. Sin embargo, existe la posibilidad de competidores potenciales que puedan implementar estrategias similares a la de nuestra empresa con gran rapidez gracias a su infraestructura tecnológica, como es el caso de TripAdvisor, Expedia, Airbnb o Booking.

4.2.5. La rivalidad entre los competidores (Media). Como se ha mencionado a lo largo del capítulo, existen competidores tanto directos como indirectos en el sector de alojamientos; ellos generan un número considerablemente de adversarios y dan a los clientes una oferta de opciones bastante amplia a la hora de elegir un hospedaje. Dado esto, y según el capítulo anterior, se puede evidenciar que de igual forma existe una demanda muy alta y con un crecimiento constante. Empresas como vivamoselcampo.co, una página web que ha logrado crecer gracias al acompañamiento de programas de gobierno como apps.co e impulsa, ha tenido un buen sostenimiento en los últimos años.

La competencia entre las empresas de este sector es fuerte, dado que en la actualidad los alojamientos tradicionales como hoteles y hostales han generado disgusto por la aparición de aplicaciones y/o páginas de economía colaborativa como es el caso de [airbnb](http://airbnb.com), sin embargo existe una porción de mercado que no han penetrado aún y supone una oportunidad muy grande para nuestro negocio.

4.3. Matriz DOFA.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

En el análisis DOFA se pueden observar las diversas estrategias que Ruglam tendría en cuenta ca la hora de maximizar sus fortalezas, oportunidades y minimizar sus debilidades y amenazas.

Esta herramienta proporciona un análisis general de las ventajas que tenemos en el mercado y los factores que se deberían fortalecer para mejorar la calidad de nuestra oferta. La matriz realizada se puede observar en la figura 4.



Figura 4. Matriz DOFA

5. Estudio de mercados

5.1. Generalidades de la investigación de mercados.

5.1.1. Objetivo. La finalidad de la investigación de mercados se centra en recopilar información que permita identificar las tendencias actuales del mercado, los hábitos de consumo, las necesidades de los usuarios finales y la percepción que tienen sobre la idea de negocio. De esta manera, se busca validar la propuesta de valor presentada, definir el valor de los servicios ofrecidos por la plataforma y establecer, segmentar y estimar el mercado que se quiere atacar.

5.1.2. Tipo de investigación. La investigación está dividida en dos fases. La primera se basa en una investigación exploratoria mediante fuentes secundaria que nos permite analizar la viabilidad de un público potencial. En la segunda fase, se realiza un focus group con los usuarios finales con el objetivo de recibir feedback, captando las necesidades del consumidor, determinando la percepción del plan de negocio y estimando el valor de los servicios ofrecidos.

5.2. Modelo de negocio.

Los modelos de negocios que surgen a través de la economía colaborativa, se basan en empresas que no tienen en propiedad los activos que ofrecen, ni pagan ningún alquiler por ellos. Dicho esto, existen diferentes modelos de negocios nacidos en internet a partir de la economía colaborativa y que su enfoque principal es el del comercio electrónico:

- P2P(Peer-to-peer): modelo de negocio que facilita la interacción entre personas, y con ello la publicación y el intercambio libre y voluntario de documentos, información, software, entre otros,

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

sin la necesidad de un intermediario, y sin la necesidad de seguir protocolos de legalidad (Carvajal, 2016).

- B2C (business to consumer): Es usualmente usado en plataformas virtuales de comercio electrónico y permiten a las empresa (vendedores) comercializar sus productos o servicios y a los clientes la oportunidad de adquirirlos (Ecommerce Platforms, 2019).
- C2C (Consumer-to-consumer): Básicamente hace relación a aquellas compra-ventas realizadas entre particulares, dando la oportunidad a cualquier persona de vender sin la necesidad de tener una empresa conformada. Los sitios web de anuncios o subastas como eBay son un ejemplo de C2C donde éstos sólo participan como intermediarios en la unión de dos personas que hacen negocio (Carvajal, 2016).
- B2B (business to business): en este modelo de negocio las empresas prestan sus servicios y productos a otras empresas, ya sea para adquirir alguno de sus productos o servicios o para tercerizar u subcontractar (Outsourcing) alguna actividad propia de la empresa (Carvajal, 2016).

Como Ruglam va a estar diseñada para que los dueños de alojamientos rurales oferten sus servicios a través de la plataforma web y los viajeros puedan tener un medio para adquirir sus servicios de viajes, se adopta el modelo de negocio C2C ya que la plataforma va estar dirigida a cualquier tipo de anfitrión, sin importar si su alojamiento está legalmente constituido.

Dicho esto, se aclara que dentro de los servicios de la plataforma se planea ayudar al campesino o anfitrión, dando a conocer las normas y estrategias para brindar un servicio turístico con todos los estándares de calidad,

La plataforma estaría diseñada de tal forma que los dueños de los alojamientos pagan una

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

suscripción a cambio de hacer visible su producto en la plataforma y recibir orientación, capacitación, seguimiento de sus actividades turísticas, aparte de esto, Ruglam recibirá una comisión por cada venta realizada en la misma.

5.3. Fase 1: investigación con fuentes secundarias

Con el propósito de analizar viabilidad de la idea de negocio, y la posibilidad de un mercado potencial, la primera fase busca examinar la oferta y demanda actual de páginas web de alojamientos similares.

5.3.1. Demanda. El mercado al cual va dirigido nuestra página web está dividido tanto en clientes usuarios y clientes anfitriones: nuestros clientes anfitriones están descritos como aquellos que quieren promocionar y comercializar sus alojamientos campestres a través de la plataforma, y los clientes usuarios o usuarios finales hacen referencia a las personas que realizan consultas y/o quieren adquirir los servicios de alojamiento por medio de la plataforma. Es de tener en cuenta que la demanda por parte de los usuarios finales influye en la demanda de los anfitriones que quieran promocionar su alojamiento en la plataforma.

Bajo esta premisa se plantea realizar un análisis independiente de cada uno de los demandantes, tanto de clientes principales (Anfitriones que desean alquilar su alojamiento) como también de los usuarios finales (viajeros y turistas) a través de fuentes secundarias.

5.3.1.1. Demanda de los usuarios finales. Durante el 2018 Colombia registró 4.276.146 visitantes no residentes dentro del país y 3,3 millones de turistas internos (Mincomerio, 2017), representado un incremento de 9,4% y 9,0% respectivamente frente al 2017. Del mismo modo y según la OMT (2017), citada en el informe del diario LA REPUBLICA (2018), desde el 2017, ocho

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

de cada diez turistas prefieren alojamientos que incluyen prácticas ecológicas, lo que muestra un aumento exponencial en la demanda de alojamientos rurales.

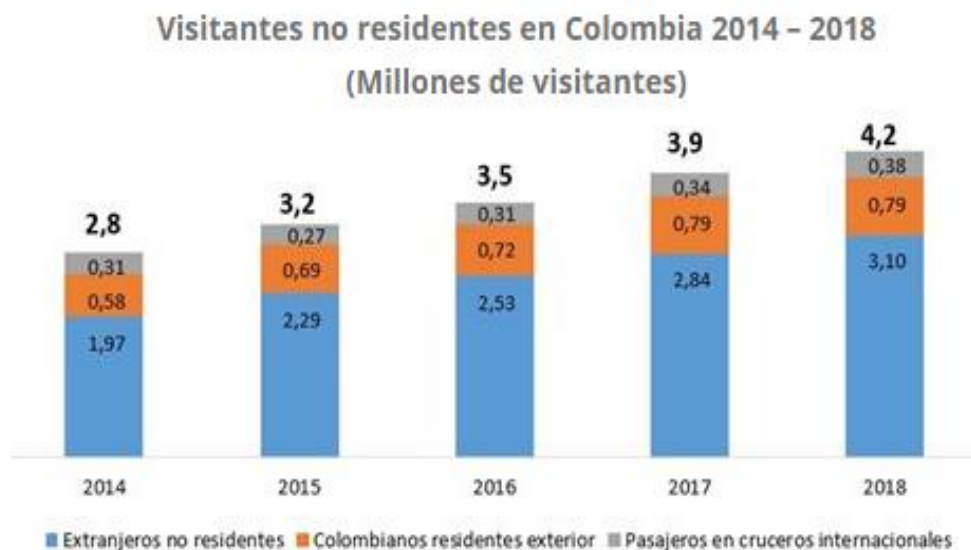


Figura 5. Variación anual de la cantidad de visitantes que entraron al país. Adaptado de MINCIT (2019). Disponible en: <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/el-turismo-obtuvo-resultados-historicos-en-2018> / fecha de captura 4 de octubre de 2019

Estas cifras confirman el dinamismo del turismo receptivo, ya que el crecimiento de turistas en Colombia sigue por encima del promedio mundial y regional que actualmente es de 6% y 3% respectivamente".

En ocupación hotelera COTELCO (2018), registró en el 2018 un 55,45% de ocupación, siendo esta la más alta registrada en la última década. Esto debido en gran medida a la contribución de las páginas web y la venta directa online, que paso de un 8% a un 33% según lo registra un informe realizado por la plataforma SITE MINDER (2018). De igual modo se concluye que reservas realizadas a través de internet representan una de cada tres ventas de este servicio en el mercado.

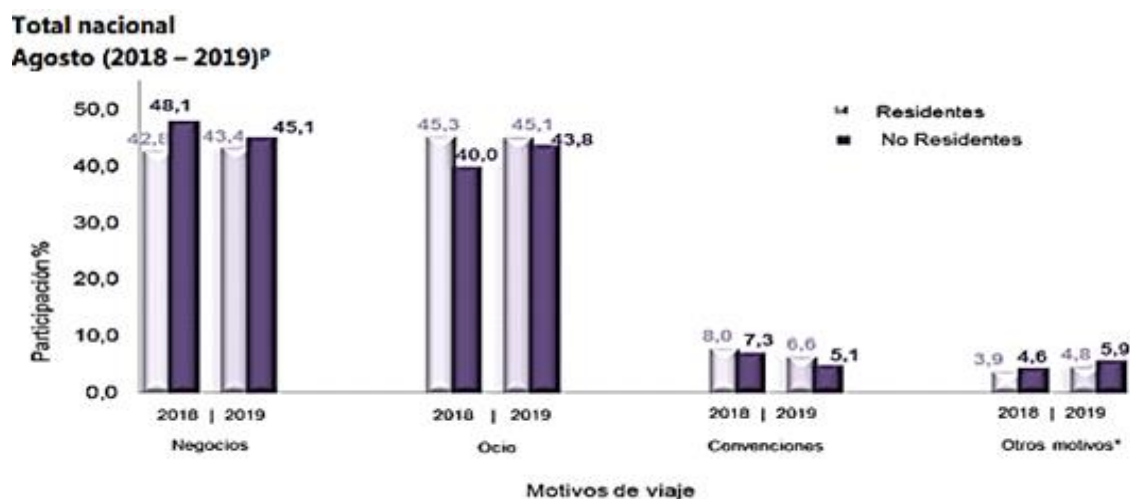
Por su parte Euromonitor internacional (2018) confirma que las reservas de alojamientos han logrado superar los 264.000 millones de dólares en todo el mundo, representando un aumento de

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

170% en los últimos 10 años; Un resultado que en gran medida está impulsado por el número de reservas online de alojamientos situados al aire libre, en zonas ecológicas o rurales, ya, que logró un aumento del 40% solamente en el 2018, (Pitchup.com 2018).

Ahora bien, del total de turistas que entraron al país, según un informe generado por Mincit (2019) se pudo identificar que los estadounidenses fueron los que más visitaron el país durante el 2018, con un crecimiento del 22,2%, siendo este el mercado más dinámico, junto con los visitantes españoles quienes lograron un crecimiento de 13,7% en comparación con el 2017. El estudio también arrojó que Bogotá y Cartagena se destacaron por ser las ciudades que más recibieron visitantes. Sin embargo ciudades como Barranquilla y Bucaramanga fueron las que tuvieron un mayor crecimiento frente a años anteriores. Esto es importante porque nos da una orientación de cuáles ciudades y municipios son los que tienen más auge de turistas.

En cuanto a la razón de viaje, se evidencia los principales motivos por los cuales los huéspedes residentes y no residentes decidieron recorrer Colombia, ver figura 4.



Fuente: DANE – MMH

Figura 6. Distribución porcentual según motivo de viaje de los huéspedes y no residentes en Colombia. Adaptado de DANE (2019). Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmh/bol_mmh_feb19.pdf/ fecha de captura. 4 de octubre de 2019.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

Por lo anterior, habría un porcentaje importante de población tanto colombiana como extranjera que utilizará los medios digitales para realizar su reserva de alojamiento rural, motivo por el cual existirá una demanda potencial para su uso teniendo en cuenta que el número de turistas aumenta año tras año y las tendencias de tecnología nos empujan a utilizar plataformas digitales.

Siendo ya más específicos, un estudio de SaleCycle realizado a través de una encuesta a 1.000 personas en 12 países durante el 2015 arrojó el que 81% de los usuarios que entran en un proceso online de reserva de hoteles, lo abandona antes de finalizarlo; bajo esta premisa el estudio concluye los factores más importantes:

- El 39% de los usuarios encuestados cuando miran las páginas, no se sienten totalmente listos para adquirir algún servicio.
- El 37% prefiere comparar las estancias en varias plataformas, y así conseguir el mejor precio.
- El 21% prefiere revisar comentarios de otros clientes tanto de la plataforma como de la estancia, ya que esto les genera más confianza.
- El 13% opina que en la mayoría de páginas web el proceso de reserva de hoteles es demasiado largo o complicado.
- El 9% abandonó el proceso de compra por cuestiones técnicas y el 7%, por cuestiones de pago o por falta de opciones a la hora de abonar el importe.

Por estas razones es importante para nuestra plataforma que las experiencias online sean más personalizadas. Y logren darle un mayor grado de importancia al consumidor.

Tratando de determinar un mercado objetivo, la compañía Media CT, una empresa encargada de realizar investigación de mercados independientes, llevó a cabo un estudio de seguimiento de

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

viajes que ayuda a comprender mejor el papel del internet en la toma de decisiones del viajero. La compañía realizó entrevistas a una muestra de 5000 consumidores de lo cual se pudo establecer las siguientes afirmaciones (Google, 2014):

- Las plataformas digitales son la principal fuente de inspiración de los viajeros: 65% de los viajeros de ocio se inspiran en fuentes en línea, sobre todo a través de sitios sociales / vídeo y la búsqueda, mientras que el 42% de los viajeros se inspiró para viajes por el contenido de YouTube.
- Es más notable año tras año el aumento en los viajeros que comienzan con la búsqueda de alquiler de coches y alojamiento. Los viajeros utilizan una variedad de términos de búsqueda (tanto de marca y sin marca) en todo el proceso de investigación.
- La fase de investigación es una oportunidad clara de marca para los vendedores: La mayoría de los agentes de reserva de ocio y de negocios consideran múltiples marcas cuando investigan en línea (independientemente de su categoría).
- Planificadores de viaje de la familia están en juego: El 45% de los viajes se realiza con la familia y usualmente toma preferencias de los niños a la hora de planificar el viaje.

Estos resultados juntos con los mostrados en todo el estudio, nos ayudan a tener más claridad en cómo los consumidores están utilizando el internet para planificar y realizar sus viajes, y de este modo establecer estrategias que impulsen la visita del viajero a nuestra plataforma.

5.3.1.2. Demanda de anfitriones. Como ya se ha especificado, además de los usuarios finales, la empresa depende de personas que quieran ofertar sus alojamientos por medio de la plataforma, y deseen desarrollar sus actividades turísticas con los interesados en adquirir sus servicios.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

En Colombia, según estadísticas nacionales realizado por Citur, se puede visualizar la cantidad de prestadores de servicios turísticos por categoría/subclase según el estado actual de cada año (ver figura 7).

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
APARTAHOTEL (HOSPEDAJE NO PERMANENTE)	243	542	742	887	1064	1403	1825
HOTEL	6633	6239	7180	7885	8574	8924	9498
CENTRO VACACIONAL	101	99	128	156	189	192	217
CAMPAMENTO	13	14	22	33	39	50	77
ALBERGUE (HOSPEDAJE NO PERMANENTE)	23	113	121	128	122	114	109
REFUGIO (HOSPEDAJE NO PERMANENTE)	5	3	7	11	11	16	20
HOSTAL (HOSPEDAJE NO PERMANENTE)	406	492	634	803	1042	1366	1723
ALOJAMIENTO RURAL (HOSPEDAJE NO PERMANENTE)	1108	960	1093	1266	1548	1681	2225
VIVIENDA TURISTICA	352	628	883	1173	1502	2681	4207
Total General	8884	9090	10.810	12.342	14.091	16.427	19.901

Figura 7. Reporte de prestadores de servicios turísticos según categoría. Adaptado de CITUR(2019). Disponible en http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_prestadores_historico/subCategoriaPorcentual/41/P7?t=1. Fecha de captura. 5 de octubre de 2019.

De la figura 5 se puede inferir que los alojamientos rurales son de los prestadores de servicios turísticos más encontrados en Colombia después de los hoteles tradicionales y viviendas turísticas, llegando a tener en el 2018 un 11,18% del mercado de alojamientos. Sin embargo, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo registro para el 2016, que de 24.548 predios solo 1.548 están apuntados en el Registro Nacional de Turismo en calidad de alojamiento, en otras palabras solamente el 6,5% de las fincas son formales, por lo que no se tiene una cantidad exacta de predios enfocados al sector de alojamientos (Portafolio, 2017). Cabe aclarar que nuestro modelo de negocio no solamente ofertara los alojamientos legalmente registrados, sino que estará a

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

disposición de cualquier predio sea informal o formal, que cumpla con las condiciones de la empresa.

5.3.2. Oferta. En la actualidad existe un sin número de empresas que se encargan de registrar dominios en internet y de alojamiento web, por lo que no necesariamente se tiene que recurrir a un software para crear una plataformas web. Al tratarse de un modelo de negocio poco explorado, se necesita recurrir a un E-commerce B2C que pueda cumplir con las exigencias de diseño que Ruglam demanda.

Se realizará un benchmarking que determine los principales exponente del mercado, con el propósito de identificar los aspectos significativos y característicos que los identifica y poder compararlos con la propuesta de Ruglam.

5.3.2.1. Oferta de Marketplace de alojamientos. Existen grandes exponentes del sector de alojamientos en todo el mundo como los son: Hotels.com, Booking.com, Kayak, Airbnb, Triplex, entre otros, que actúan como intermediarios entre los anfitriones y los viajeros. Esto permite que las plataformas efectúen las transacciones de pago y se encarguen de la reserva del alojamiento.

Hoy en día el movimiento digital influye mucho en la planificación de los viajes, según Pascual parada, director de desarrollo de negocio en IEBS (Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores), el 68% de los consumidores prefieren visitar una web antes de mantener una relación directa con un comercial de ventas y para investigar dónde ir, cómo ir, y a donde llegar.

Por su parte Google en su informe titulado “The 2014 Traveler’s Road to Decision”, concluyó que 1 de cada 3 viajes de ocio y 1 de cada 2 viajes de negocios, realizan sus reservas a través de

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

una OTA, gracias a que esta presenta mejores herramientas y opciones a la hora de programar su viaje. Esto se ha visto reflejado en páginas como Booking.com y Expedia que han tenido un amplio crecimiento y actualmente son los canales de reserva de hoteles más usados en la web, ya que según un estudio de SiteMinder, Booking.com y Expedia fueron las plataformas de alojamientos que más generaron ingresos brutos durante el 2018, llegando a obtener valores de 29.400 millones y 25.400 millones de dólares respectivamente (Portafolio.co, 2019).

Cada Plataforma tiene su propio modelo de tarifas, sin embargo, la forma de operar es muy general a la de una agencia virtual, los anfitriones publican sus habitaciones, casas, hoteles, y demás alojamientos y los viajeros pueden ingresar al sitio web para consultar y reservar los lugares de su interés a través de diferentes formas de pago, por ejemplo: PayPal, Alipay, WeChat Pay, Tarjetas de crédito, entre otros. Sin embargo, como muchos de los alojamientos son informales, no se cuenta con una atención al cliente de calidad, y un control de los alojamientos que se promociona. Dando como resultado que muchas de las reservas que se hacen terminan en inconvenientes para los usuarios, como estafas y precios más altos de las acordadas por la plataforma.

Ruglam busca poner fin a esa incertidumbre y brindar una experiencia al usuario agradable y oportunidad, garantizando que los hospedajes, planes experienciales e incluso los anfitriones, cumplan con la información y descripción publicado en la página, de tal forma que las personas que reserven tengan la certeza de poder adquirir un servicio con las condiciones exigidas y con los precios acordados.

La gran mayoría de las compañías comparten los mismos stakeholders, siendo esta una causa de la rivalidad permanente entre ellas. Para el caso particular de Ruglam el campesino es uno de

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

nuestro stakeholders más importantes, y uno que no se tiene en cuenta en las demás plataformas de alojamientos. Esto muestra el potencial que va tener nuestra empresa, al ofertar servicios netamente rurales y del campo, brindar experiencias que no se encuentran en otra plataforma de alojamientos en Colombia, y marcando una diferencia significativa al fomentar la cultura y las actividades campesinas y de la región.

Con el ánimo de asegurar unas experiencias de calidad a cada usuario, la plataforma a diferencia de las mencionadas, va a estar diseñada para poder dar acompañamiento a cada uno de los anfitriones u oferentes, brindando con esto capacitación adecuada en el manejo del servicio y la forma en que opera las plataformas.

5.3.2.1.1. Benchmarking. En este apartado se analizan los modelos estratégicos más importantes que han adoptado las plataformas de alojamientos más importantes en Colombia y se hará una comparación que muestre la particularidad de cada una de las empresas evaluadas.

Para este propósito se seleccionaron plataformas:

- Con operaciones en Colombia
- Con alto grado de popularidad y reconocimiento.
- similares a la nuestra.
- cuyos alojamientos operen en Colombia

Por dichas razones, las plataformas seleccionadas fueron: Tripadvisor Colombia, Booking.co y Airbnb. El Benchmarking se puede observar en el Apéndice A. De este se puede analizar lo siguiente:

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

- Tienen una amplia cobertura, ya que operan no solo en Colombia, sino alrededor de todo el mundo en más de 190 países.
- A Pesar de ser plataformas que promocionan, anuncian y ofrecen alojamientos para los viajeros, sus servicios son muy diferentes. Por un lado tenemos a booking y Airbnb que son plataformas que conectan al usuario final con el anfitrión del alojamiento. Sin embargo Airbnb al ser más informal, presta sus servicios sin exigir que el alojamiento esté legalmente constituido, mientras que booking está dirigido a empresas turísticas formales del sector. Para el caso de tripadvisor, está diseñado como un sitio web de opinión, pero también es un metabuscador que conecta al usuario final con la plataforma y empresas de viajes encargadas de vender los servicios que el consumidor quiere adquirir.

El servicio que prenda presta nuestra empresa va más asociado con lo que actualmente ofrece airbnb y booking. Así mismo es de destacar que tripadvisor se podría convertir en un aliado clave para el desempeño de nuestro negocio.

- Los modelos de negocio que manejan las plataformas evaluadas son diferentes entre sí debido al segmento de población con el que trabaja cada una. Como bien lo hemos explicado, estas plataformas trabajan como intermediarios entre el vendedor y el demandante. Sin embargo, la demanda cambia para cada uno de los modelos de negocio. El modelo B2B, no estaría dentro de los intereses de nuestra empresa, ya que como se ha mencionado, la plataforma debe estar basada en un modelo que conecte directamente al consumidor final con el propietario, como es el caso del modelo B2C y P2P de Booking y Airbnb respectivamente.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

- A Pesar de la basta información que tienen las plataformas, ninguna muestra información del contacto del anfitrión antes de realizar la reserva y dentro de sus políticas está prohibido publicar imágenes o comentarios relacionados con información que impulse a realizar compras fuera de la página web. Solamente Tripadvisor mediante su servicio pago, le da la oportunidad al anfitrión del alojamiento de poner los datos de contacto.
- Airbnb cobra una comisión que oscila entre 3% a 5%, mientras que Booking al ser una página más compleja y profesional cobra comisiones de hasta 17% por venta. Tripadvisor por su parte cobra por clics entre 0,55€ hasta 0,80€.
- Todas las plataformas crean una base de datos del usuario y anfitriones. Utilizan minería de datos o entidades afiliadas para obtener información tanto del afiliado como del demandante.
- Todos los precios de viajes van de acuerdo a las tarifas que pone directamente el anfitrión o propietario del alojamiento y se le suma la comisión de la plataforma.
- Hay gran variedad en los medios de pago ofrecidos para reservar el alojamiento. cabe resaltar que booking y Airbnb no permiten que el pago se realice directamente con el anfitrión, tiene que ser al momento que realiza la reserva.
- los sistemas de calificación, comentarios están disponibles en todas las plataformas.
- Los sistemas de ayuda al usuario están disponibles y cuentan con panel de preguntas más frecuentes.
- Los anfitriones y/o usuarios pueden realizar por medio de las plataformas cualquier tipo PQRS.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

- Ninguna plataforma maneja una relación directa con el anfitrión.
- Las plataformas cuentan con políticas, términos y condiciones para mitigar el fraude, pero ninguna plataforma asegura y/o garantiza que toda la información sea exacta, completa o correcta, por lo que no se hacen responsables del contenido publicado.
- De las plataformas seleccionadas, Booking es quizás la que más promueve la formalidad ya que es un modelo B2C y para adquirir sus productos es necesario que el alojamiento esté legalmente constituido en la cámara de comercio.

Con esto, se puede evidenciar que ninguna de las empresas analizadas ofrece un servicio que respalde el buen funcionamiento de los alojamientos o preste un acompañamiento directo con los anfitriones que garantice la calidad de la estancia de los viajeros. Además, no se encuentra información de contacto del propietario, debido a que el modelo de ingresos instaurados depende netamente de las comisiones. Por otro lado, sus servicios van más de la mano con los alojamientos tradicionales como hoteles, casas o apartamentos, dejando de lado los medios rurales como cabañas, glamping, y fincas turísticas.

Los aspectos anteriormente mencionados, se pueden considerar como factores diferenciadores entre nuestro negocio y las plataformas analizadas, por tal razón es indispensable explotar dichas características para atraer más clientes y usuarios.

5.4. Fase 2: Investigación con Fuentes primarias

5.4.1. Planteamiento del problema. Los espacio rurales durante años han sufrido una serie de debilidades generalizada de la receptividad a los procesos de innovación, la dificultad de acceso

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

para los visitantes, la falta de apoyo a las iniciativas de desarrollo, los insuficientes procesos de liderazgo local, el déficit de dotación de determinados equipamientos y el poco desarrollo en herramientas digitales que promocionen su entorno.

Todo ello ha supuesto un desequilibrio y desventaja del sector rural frente a otros sectores del turismo, dado que el viajero al no encontrar una oferta rural llamativa, opte por alojamientos, zonas, o lugares más tradicionales y urbanos. Por estas razones, nace la idea de crear un plataforma digital que no solo ayude a que los viajeros encuentren y reserven alojamientos rurales acorde a sus gustos y actividades sino que también que logre asesorar a la región campesina en la formación de un servicio y producto turístico con todos los estándares de calidad.

5.4.2. Investigación exploratoria con un focus group. Se realiza esta investigación con el propósito de captar las necesidades del cliente, validar la propuesta de valor que tiene nuestra modelo de negocio, definir la demanda potencial de viajeros y estimar el valor de los servicios que puede ofrecer las plataformas de alojamientos.

5.5.2.1. Mercado potencial de clientes. La plataforma de alojamientos va dirigida a cualquier empresa, o persona particular que disponga y desee alquilar su cabaña, habitación, casa campestre, Glamping o cualquier tipo de alojamiento rural.

5.4.2.2. Mercado Objetivo. Al ser una plataforma de consumo colaborativo, El perfil del cliente de nuestra plataforma corresponde a cualquier tipo de persona y empresa, que cuente con:

- La infraestructura turística adecuada para prestar un servicio cómodo y de calidad.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

- Dedicada a la comercialización, alquiler, venta y reserva de alojamientos rurales y servicios turísticos netamente rurales o en zonas naturales y ecológicas.
- Con alojamiento localizados dentro de Colombia, y principalmente la región santandereana. Lo anterior, obedece al tipo de empresa que se abarcaría a corto plazo.

5.4.2.3. Metodología. El estudio con el grupo focal consiste en la aplicación de una encuesta a los propietarios y/o encargados de los alojamientos de las empresas seleccionadas con el fin de validar la propuesta de valor de la plataforma.

5.4.2.3.1. Estructura del cuestionario. A continuación se presenta cada una de las partes del cuestionario aplicado al focus group:

- **Identificación de la percepción de los anfitriones:** Durante esta etapa se realizan 4 preguntas con las que se busca identificar que tanto los anfitriones están interesados en ofertar sus productos por internet y la percepción que tienen con esta herramienta para aumentar sus ventas de servicios de alojamiento.
- **Identificación de necesidades y validación de las características de la plataforma:** Esta sección del cuestionario compuesta de 4 preguntas, tiene el propósito de conocer cuáles son las mayores necesidades de los propietarios de los alojamientos para aumentar su demanda, de igual modo validar si las características de la plataforma están solucionando sus necesidades.
- **Rango de Tarifas ofrecidas por la plataforma:** Esta parte está compuesta por 4 preguntas destinadas a indagar las formas en que los anfitriones se sienten más cómodos a la hora de pagar por los servicios ofrecidos por la plataforma.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

- **Feedback:** Cuenta con una pregunta orientada a recibir retroalimentación y sugerencias por parte de los participantes del cuestionario, enfocada a factores a mejorar o nuevas ideas a tener en cuenta. Esta pregunta es importante porque va a permitir captar información valiosa que agregue valor a la plataforma y se pueda adaptar a las necesidades de los clientes.
- **Ingresos y pronósticos:** En esta sección da por finalizado el cuestionario con 2 preguntas referentes a la actividad comercial de los alojamientos de los propietarios, así como sus ingresos y capacidades.

El instrumento diseñado se puede observar en el Apéndice B.

5.4.2.4. Selección de grupo focal. Para la selección de los participantes del grupo focal se determinan ciertos factores: El cumplimiento de los parámetros mencionados en el ítem “mercado objetivo” y la disposición de los anfitriones y propietarios a ser parte del estudio.

Para la realización de dicha actividad se establece que la participación es de carácter voluntario. Para seleccionar el grupo focal se toma como referencia el municipio de Socorro Santander y sus veredas rurales, ya que cuenta con un conglomerado importante de fincas agroturísticas y alojamientos rurales. Luego de recorrer el sector, y llamar a algunos de los propietarios de los alojamientos y fincas, 5 de ellos aceptaron ser parte de la investigación.

5.4.2.5. Análisis de datos. La relatoría de la reunión realizada a los 5 propietarios de alojamientos se encuentra en el Apéndice C. De estas reuniones se puede concluir lo siguiente:

- Ninguna de las empresas evaluadas vende por internet, sin embargo, el 60% utiliza las redes sociales para promocionar sus alojamientos.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

- el 60% de los propietarios cuentan con una solo un alojamiento para alquilar, mientras el otro 40% posee más de una propiedad.
- El 100% de las personas del grupo focal considera necesario Promocionar sus alojamientos por internet para lograr más reservas y ventas.
- Las características principales de la plataforma tuvieron buena acogida por parte de cada uno de los anfitriones de los alojamientos del grupo focal. No obstante la mayoría propuso que se hiciera más énfasis en lo relacionado con la seguridad digital, modelos de pago, ya que es un factor que les permite tener confianza con la plataforma.
- Todos los propietarios están dispuestos a pagar una comisión de venta siempre y cuando esta no exceda el 10% del precio de la reserva.
- 80% estaría dispuesto a pagar una suscripción para recibir servicios adicionales siempre y cuando la empresa ya esté bien posicionada en el mercado, el otro 20% no ve la necesidad de pagar una suscripción porque considera que con los servicios generales es suficiente.
- las empresas que estarían dispuesta a pagar un suscripción, propone que su valor este entre los de 30.000 a 40.000 mil pesos.
- El 80% de los propietarios manifestaron su interés por recibir y necesitar asesoramiento en el uso de la plataforma digital, ya que no tienen experiencia en lo correspondiente a medios digitales, así mismo en lo correspondiente a marketing digital, y servicio al cliente.
- El 40% de los anfitriones que brindaron información de sus ventas concuerdan en que sus alojamientos solo se alquilan en temporadas, por lo que su tasa de ocupación es del 20%al

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

30% anualmente. Debido a esto se hace fundamental un sitio web que promocione este tipo de lugares.

Los resultados anteriores en su mayoría validan la propuesta de la plataforma y dejan ver una demanda favorable ya que las empresas evidencian interés en los servicios ofrecidos por este modelo de negocio.

5.4.2.6. Estimación de la demanda de la plataforma. La Ley 1101 de 2006 incluye entre los prestadores de servicios turísticos a los hoteles, centros vacacionales, campamentos, viviendas turísticas y otros tipos de hospedaje no permanente.

A finales del 2017, en Colombia había casi 285 mil habitaciones debidamente legalizadas para prestar este servicio, distribuidas en hoteles, apartahoteles, centros vacacionales, campamentos, albergues, hostales, alojamientos rurales, viviendas turísticas y refugios. De este número más de 24.548 predios son catalogados como fincas agroturísticas. No obstante, como se tiene en cuenta los alojamientos que actualmente se encuentran activos en la región de Santander, se aplica un filtro a la consulta realizada por medio de la página del MINCIT-Dirección de Análisis Sectorial Y RNT (Ver Apéndice D). La consulta mostró que durante el año 2018 se registraron 2225 prestadores de servicios turísticos de Alojamientos y Hospedaje bajo la clasificación de Alojamiento rural con estado Activo. Así mismo se determina tomar la totalidad de estos alojamientos debido a que se está dejando por fuera un gran número de alojamientos que usarían la plataforma pero al no estar activos o ser informales no están registrados. Por dichos motivos la demanda de la plataforma sería:

$$D = (D_T) (\%AU + 2 * \%ADM)$$

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

Donde:

Dr: Total de alojamientos rurales actualmente activos en el registro nacional (2225)

%AU: Porcentaje de predios que tiene un solo alojamiento rural (20%)

%ADM: Porcentaje de predios que tienen dos o más alojamientos rurales (80%)

Dentro de la estimación de la demanda se tienen en cuenta aquellos propietarios de alojamientos que cuentan con dos o más de dos cabañas, casas rurales o hospedajes rural, dentro de la expresión “2*%ADM”, ya que deberían pagar los costos asociados a cada una de las propiedades. Por tanto y teniendo en cuenta esta condición, la ecuación quedaría así:

$$D = (2225) (0,2 + 2 * 0,8)$$

$$D = (2225) (1,8) = 4005$$

Luego del cálculo se obtiene que la plataforma contará con una demanda de 4005 alojamientos rurales que estarían dispuestos a pagar una comisión. Ahora bien, basado en los resultados de la investigación, se planea cobrar una comisión según la categoría del alojamiento, que en promedio estaría oscilaría entre 5% y 10%.

5.4.2.6.1. Demanda de suscripciones a la plataforma. Para calcular la demanda de los alojamientos que pagarían la suscripción a la plataforma, la cual le brinda la opción al suscriptor de que el viajero se contacte directamente con él, y pueda recibir asesoramiento y acompañamiento por parte de nosotros para que brinde un servicio con los mayores estándares de calidad. Se tiene en cuenta el porcentaje de empresas que estaría dispuesta a pagarla, según los resultados obtenidos de la investigación con el grupo focal, dicho porcentaje es de 60%. La expresión para calcular la

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

demanda sería la siguiente:

$$D_s = D_T * \%PS$$

Donde:

D_s : Demanda de suscriptores a la plataforma

D_T : Total de alojamientos rurales actualmente activos en el registro nacional (2225)

$\%PS$: Porcentaje de alojamientos rurales que pagarían la suscripción (75%)

Por consiguiente, la demanda sería:

$$D_s = 2225 * 60\% = 1335 \text{ alojamientos}$$

5.4.3. Investigación exploratoria con usuarios finales. Debido a que la plataforma también está dirigida a usuarios finales quienes realizarán las consultas y reservas a través de ella, se diseña y aplica un estudio para determinar la percepción a la propuesta de valor de la plataforma, y establecer las principales necesidades entre otros factores.

5.4.3.1. Mercado potencial de usuarios finales. Este mercado está segmentado por aquellas personas mayores de edad que tengan la facilidad de acceso a internet y la necesidad de buscar un alojamiento por motivos de viaje.

5.4.3.2. Mercado objetivo de usuarios finales: Con la ayuda de la investigación exploratoria de fuentes secundarias, se puede determinar que nuestro modelo de negocio primeramente está dirigido a personas que:

- Tengan acceso a internet

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

- De 18 a 60 años
- En cuanto al nivel socio-económico, el consumidor de ofertas turísticas es equitativo frente a las clases sociales, Sin embargo, de los estratos 3 a 6 hay una mayor concentración de público. No obstante, se tendrá en cuenta los estratos del 1 al 6 a la hora de realizar el estudio y estimar la muestra a utilizar.

Al tratarse de una plataforma turística, nuestro modelo de negocio va enfocado a cualquier población interesada en los alojamientos rurales, sin embargo, por factores de la investigación y considerando que la plataforma a corto plazo estaría implementada en el departamento de Santander, se tienen en cuenta las siguientes consideraciones:

- Santander cuenta con una población de 2.061 millones de personas.
- Aproximadamente el 53% de la población de Santander tiene una edad entre 18 y 60 años. (DANE, 2018).
- Según la Secretaría de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Santander, para el año 2017, el 27,01% de la población tiene acceso a internet.

De los siguientes datos, se puede determinar que la población está restringida por los factores de edad y de accesibilidad a internet, debido a esto la población objetivo sería la siguiente:

$$P = (2.061.000 \text{ personas}) (0.2701) (0.53) = 295.038 \text{ Personas}$$

5.4.3.3. Metodología. La investigación llevada a cabo con los usuarios finales se realizará con la ayuda de una encuesta online (Apéndice E) en el que se busca validar e identificar la disposición del consumidor a usar nuestra plataforma de alojamientos rurales.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

5.4.3.3.1. *Estructura del cuestionario a usuarios finales.* El cuestionario consta de 9 preguntas de opción múltiple y única respuesta, y está seccionado de la siguiente manera:

- **Identificación del usuario:** En esta parte se pretende identificar la edad y género del usuario.
- **Identificación de los hábitos de los usuarios:** Esta sección está compuesta por 6 preguntas que tienen el propósito de identificar los comportamientos de los consumidores frente a las reservas de alojamientos rurales y las páginas web.
- **Disposición de los usuarios a utilizar nuevas plataformas de alojamientos:** Para esta sección se cuenta con una sola pregunta donde se busca conocer si los usuarios están interesados en utilizar una plataforma que les ofrezca planes turísticos y alojamientos rurales.

5.4.3.4. *Tamaño de la muestra.* Para calcular la muestra, se realiza un muestreo de tipo probabilístico y aleatorio simple. Como la población es conocida se utiliza la siguiente expresión para el cálculo de la muestra.

$$n = \frac{\sigma^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + \sigma^2 * p * q}$$

Dónde: n= Muestra

N= Población Total (295.038)

σ = Grado de confianza, a un nivel de confianza del 95% (1,96)

p= Probabilidad de éxito igual al 50%

q= Probabilidad de fracaso igual al 50%

e= Margen de error (10%)

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

Reemplazando la expresión nos da el siguiente resultado:

$$n=1,962*295.038*0,5*0,5*0,12*(295.038-1)+1,962*0,5*0,5$$

$$n= 96$$

Para el tamaño de muestra de 96 personas se utiliza un 10% de error muestra debido a que en la investigación con fuentes secundarias se encontraron estudios muy detallados que brindan información específica de la demanda, así mismo dicha información es similar a los datos que se desean obtener con la encuesta online, es por esta razón que no se considera necesario aplicar una encuesta con una muestra mayor a la determinada.

5.4.3.5. Ficha técnica de la investigación:

Tabla 2.

Ficha Técnica de la Investigación

Tipo de investigación	Investigación cuantitativa
Metodología de muestreo	Probabilístico aleatorio simple
Definición de población	Personas residentes en el área urbana de Santander
Fuentes de información	Fuentes primarias
Instrumento de recolección de datos	Encuestas
Proceso de muestreo	N = 295.038 Nivel de confianza = 95% 1,96 P = 0,5 Q = 0,5 e = 0,1
Marco muestra	N = 96 encuestas
Alcance	Departamento de Santander
Fuente	DANE
Tiempo de aplicación	Noviembre 2019

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

5.4.3.6. Análisis de los datos recolectados. Los resultados generados de las encuestas se encuentran en el Apéndice F y la información independiente de cada cuestionario realizado se encuentra en el Apéndice G. Se obtuvieron un total de 110 respuestas, 14 más de las 96 iniciales, Por este motivo el error muestra cambia dependiendo de la siguiente expresión:

$$e = \sqrt{\frac{\sigma^2 * N * p * q}{n(N - 1)} - \frac{\sigma^2 * p * q}{(N - 1)}}$$

Dónde: n: Muestra (106)

N: Población Total (295.038)

σ = Grado de confianza, a un nivel de confianza del 95% (1,96)

p= Probabilidad de éxito igual al 50%

q= Probabilidad de fracaso igual al 50%

e= Margen de error

Reemplazando en la expresión no da el siguiente resultado

$$e=1,962*295.038*0,5*0,5106(295.038-1)-1,962*0,5*0,5(295.038-1)$$

$$e=0,09516=9,52\%$$

Ahora bien, de la investigación realizada se obtienen la siguiente información:

- El 56,5% de las personas encuestadas ha reservado por internet un alojamiento mientras que el 43,5% nunca lo ha hecho.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

- los hombres están más dispuestos a reservar alojamientos por internet con un 78,20%, mientras que en las mujeres, solo el 41,25% decidió utilizar los medios digitales para este fin.
- El 54,09% de las personas que compran por internet son mujeres
- De las personas que nunca han comprado por internet, el 68,27% de las personas tienen entre 18 y 27 años de edad.
- El 50% de las personas encuestadas prefiere alojamientos relacionados con cabañas, campings, haciendas, camping y casas rurales.
- El 51,88% de las personas encuestadas gasta de 30 mil a 60 mil pesos por noche en un alojamiento, mientras el 30,2 % gasta entre 60 mil y 100 mil pesos.
- La plataforma más usada por los usuarios que han realizado reservas online es booking con un 50,1%, mientras el 29,5% de la población prefiere reservar por la página web propia del alojamiento.
- Las razones por la que las personas reservan sus alojamientos y viajes por internet son: Porque brinda mayor número de alternativas, logra encontrar precios más bajos, y por falta de tiempo. Por lo anterior se deben utilizar estrategias de descuentos para atraer usuarios y lograr que reserven por medio de la plataforma.
- el mayor temor de las personas al realizar reservas por internet está relacionado con el miedo al fraude en las transacciones y los modelos de pago, y es más habitual en personas que nunca han realizado alguna reserva con un 59,57%, mientras que de las personas que ya han realizado reservas el 29,5% tienen este temor.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

- El 79,24% de los encuestados estaría dispuesto a utilizar una nueva plataforma web, el 16,04% no tiene certeza de hacerlo, y el 5,66% no la utilizaría. De las personas que no han reservado alojamientos por internet, el 58,57% usaría la nueva plataforma.

Bajo esta premisa se pueden establecer parámetros que ayuden a nuestro negocio a enfocarse en aspectos que brinden una experiencia de calidad al usuario, brindando la seguridad que ellos se merecen y proporcionando una página acorde a sus necesidades.

5.4.3.6.1. Estimación de la demanda para usuarios finales. Para establecer la cantidad de personas que usarían la plataforma, se establecen las siguientes consideraciones

- La investigación con usuarios finales arrojó que dentro del departamento de Santander el 58,57% de las personas usarán la plataforma.
- La población objetivo es de aproximadamente 295.038 personas
- Se establece un porcentaje de participación del mercado del 13%, debido a factores encontrados en el análisis del entorno y benchmarking, como la poca cantidad de competidores a nivel nacional, los factores diferenciadores de nuestras empresas con las evaluadas, y el posicionamiento de la competencia.

$$D = P * \%PP * \%PM$$

Sabiendo que:

D: Demanda

P: Población objetivo

%PP: Porcentaje de personas que usarían la plataforma.

%PM: Porcentaje de participación del mercado

$$D=295.038*58,57\%*13\% = 22464$$

Es importante hacer énfasis, que esta demanda se plantea bajo un escenario a corto plazo donde la plataforma sólo tendría cobertura dentro del departamento de Santander, sin embargo esta pueda variar mucho, ya que al tratarse de productos turísticos, nuestra plataforma está abierta a cualquier persona de cualquier lugar del mundo que quiera adquirir nuestros servicios y productos.

5.5. Estimación de los precios ofrecidos por la plataforma.

Los precios ofrecidos por la plataforma se calculan con base en la investigación del grupo focal, los cobros que se realizan a los anfitriones son los siguientes:

- **Comisión por venta:** Se estima que se cobrara una comisión del 10%, ya que la mayoría de la población evaluada está de acuerdo con estos márgenes, así mismo esta sería una comisión más baja que la ofrecida por la competencia principal booking, por tal motivo el porcentaje es competitivo.
- **Suscripción a la plataforma:** Con el fin de incluir a todos los anfitriones posibles, la plataforma ofrece un paquete de servicios adicionales, como darle la oportunidad a los clientes que se comuniquen directamente con el anfitrión, perfiles del turista, publicidad adicional, asesoramiento en los servicios que ofrece; tendría un valor de \$40.000 pesos mensuales.

6. Plan de mercadeo.

El plan de mercadeo se realiza con el fin de definir las estrategias comerciales que deben ejecutarse para tener un mayor impacto en el mercado e impulsar la empresa mediante la satisfacción de las necesidades del cliente y usuarios.

Para esto se utiliza las metodologías conocidas actualmente como 5P's (precio, producto, promoción y postventa) y 4C's (cliente, costo, comunicación y comodidad), ya que dichas herramientas brindan un panorama basado en el producto y en el cliente respectivamente. Dicho esto, el plan de mercadeo al utilizar las dos herramientas podría generar resultados con un mayor impacto.

Así mismo, se incluyen estrategias de generación de valor como lo es el mapa de empatía, matriz Erik y modelo de negocios canvas.

6.1. Estrategia de generación de valor.

6.1.1. Mapa de empatía Para diseñar la propuesta de la valor de la plataforma, se realiza un mapa de empatía, el cual busca describir el cliente final de la idea de negocio por medio del análisis de 6 aspectos (piensa, siente, escucha, ve, dice y hace), esto ayudar a entender las necesidades de los usuarios, y definir una propuesta de acuerdo a sus condiciones.

Cabe resaltar que la herramienta se aplica para reforzar los resultados del estudio de mercados y conocer el estado emocional del viajero o turista a la hora de buscar un alojamiento, pudiendo comprender a nivel general la personalidad del público objetivo.



Figura 8. Mapa de empatía

6.1.2. Propuesta de valor. Ruglam se consolida como una plataforma que permite a los campesinos o personas del sector rural ofertar y compartir de forma libre y sencilla espacios infrautilizados a viajeros. Es decir, ofrece una habitación, casa, cabaña, glamping o cualquier tipo de alojamiento que se encuentre en lugares conectados con la naturaleza y el medio ambiente.

Las ventajas que ofrece Ruglam son claras para las dos partes que la hacen posible. Por un lado, los viajeros podrán descubrir espacios para alojarse de una forma más auténtica, la cual busca ser responsable con el medio ambiente y disponer de servicios que muestren actividades culturales y tradicionales propias de la zona donde esté ubicado. Este enfoque lo hace atractivo, ya que aplica la filosofía de turismo experiencial, promoviendo una vivencia satisfactoria donde el viajero se

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

integra en la forma de vivir de la comunidad local. Por otro lado, los colaboradores o anfitriones de los alojamientos tienen la posibilidad de aumentar sus ingresos y por ende su calidad de vida.

Ruglam incluye una serie de herramientas para crear entornos de confianza y calidad. Como primera estancia, permitiría una relación directa entre el anfitrión y el viajero, lo cual establece un servicio más personalizado. Así mismo, la plataforma contara con sistemas de evaluación donde tanto anfitriones como viajeros podrán evaluarse entre sí, dejando comentarios públicos y opiniones de sus experiencias.

Factores como la hospitalidad y la comodidad, se garantizarán mediante programas de entrenamiento y capacitación en buenas prácticas para la atención al cliente y gestión hotelera, reforzando la calidad de los servicios y ayudando a que los anfitriones o colaboradores creen una marca propia de su negocio.

Otra de las herramientas de las cuales dispondría la página web, tiene que ver con el mapeo de lugares turísticos y ecoturísticos, el cual no solo muestra la ubicación e información geográfica de los alojamientos, sino que también indicara lugares populares de la región, como lo son: senderos naturales, cascadas, balnearios, parques, museos, y demás sitios turísticos, que puedan enriquecer la decisión de viajar de las personas.

Otro aspecto clave a tener en cuenta, tiene que ver con asegurarse de que las transacciones que se realiza por medio de la página web sean seguras. Es por esta razón que la plataforma tendrá certificación HTTPS⁴, la cual brindará confianza al consumidor a la hora de suministrar sus datos.

⁴ HTTPS (protocolo seguro de transferencia de hipertexto) aparece en la dirección URL, y sirve para mantener segura una conexión a Internet y proteger cualquier información confidencial que se envía entre dos sistemas.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

6.1.3. Modelo de negocio Canvas. Para el esquema de modelo de negocio, se utiliza el modelo canvas creado por Alexander Osterwalder, dado que es una herramienta muy sencilla, pero que permite analizar los puntos de innovación, de mejora, y sinergia del negocio. Así mismo logra exponer de manera visual y ordenada los componentes más importantes del negocio. En el Apéndice H se puede observar el lienzo canvas de Ruglam.

6.1.4. Matriz ERIC (Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear). La matriz ERIC es una herramienta que forma parte de “La estrategia del océano azul” de W. Chan Kim y Renée Mauborgne sobre la creación de nuevos espacios de mercado donde la competencia tienen poca importancia. La matriz ayuda a tomar decisiones para construir a una oferta de valor que sea diferencial, de esta manera descubrimos, observamos y analizamos qué hace la competencia, qué variables afectan al negocio en el que queremos innovar, por qué parámetros se rige la competencia en el sector y así encontrar dónde podemos diferenciarnos y qué novedades podemos ofrecer.

La matriz ERIC desarrollada para Ruglam se puede observar en la figura 9.

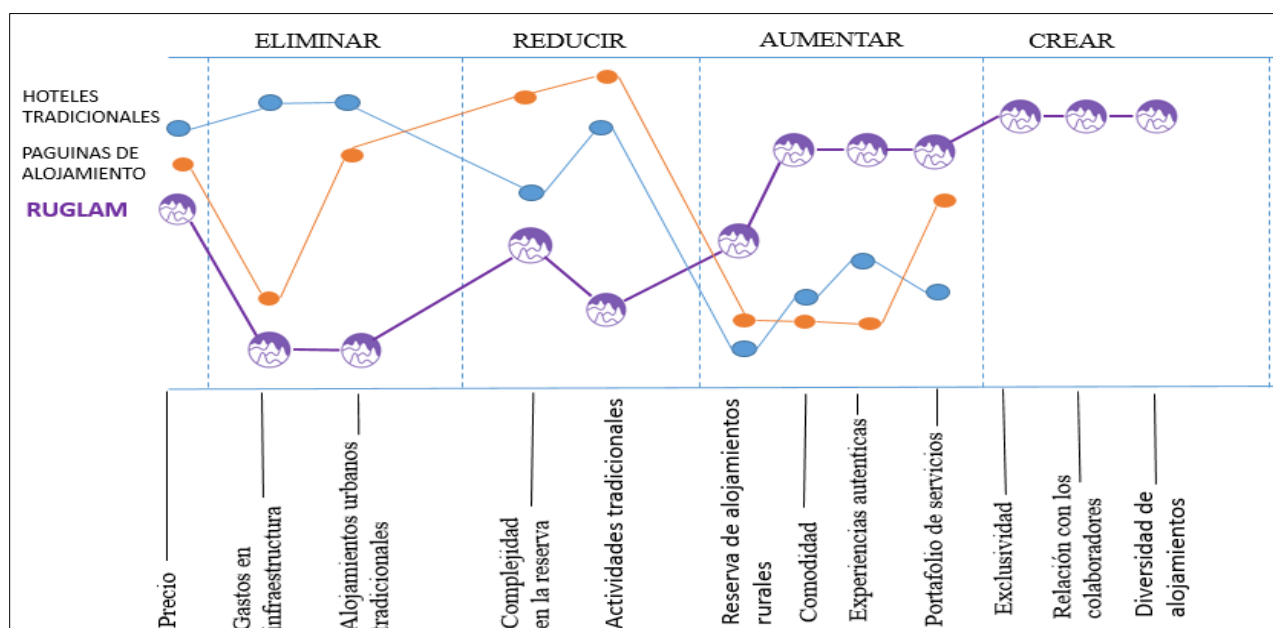


Figura 9. Matriz Eric

6.2. Estrategias de producto y cliente.

Según la investigación de mercados, el factor más relevante identificado en la necesidad de los campesinos y anfitriones dueños de los alojamientos está relacionado con la necesidad de aumentar sus ventas y para esto requiere de una publicidad y promoción efectiva que llegue al mercado objetivo ya existente en el sector. Además, coinciden en que necesitan promocionarse por internet y adquirir conocimientos en manejo informático, marketing digital, servicio al cliente entre otros factores que afectan de manera exponencial en la calidad del servicio. Los anfitriones también manifiestan que es importante contar con información de los viajeros, saber sus gustos, preferencias y necesidades para así tomar mejores decisiones en cuanto a los servicios de alojamientos y tarifas que quieran ofrecer.

Ahora bien, desde el punto de vista del viajero, se identificó que:

- Desean una página web que brinde confianza a la hora de realizar transacciones y reservas de los alojamientos, brindando las garantías de seguridad necesarias.
- Encontrar servicios rurales que brinden alojamientos con la comodidad adecuada, y cumpliendo con las características e información encontrada en la página.
- Tener la opción de pagar cuando hayan llegado al alojamiento.
- Desean una plataforma que compare precios, notifique promociones y les sugiera productos y servicios de alojamiento según su preferencia.

Por lo anterior nace Ruglam, una plataforma web de reservas de alojamientos que brinda a los campesinos herramientas útiles para gestionar y promocionar sus servicios de hostería, ofreciendo una publicidad segmentada y precisa de alojamientos y paquetes de turismo ecológico y rural.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

El concepto de Ruglam, rompe con los esquemas tradicionales de páginas de reservas, ya que trabaja solo con alojamientos que se encuentren ubicados en zonas campestres, parques naturales y panoramas rústicos y ecológicos, mostrando no solo la ubicación y días disponibles de reservas, sino también creando paquetes turísticos que cumplan con cada una de las necesidades del viajero.

Todo esto se hace como estrategia para diversificar la forma de buscar productos turísticos en la web, y estimular la promoción de lugares turísticos distintos a los tradicionales y que por lo general son muy poco conocidos.

Ahora bien, con el fin de satisfacer las necesidades de los dos stakeholders, se valida las características iniciales de la plataforma y se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- **Asesoramiento y capacitación a anfitriones:** cursos de direccionamiento en el manejo de la plataforma y el uso de los servicios turísticos y de alojamiento
- **Políticas y garantías de pago:** incluir políticas y normativas de cancelaciones de reservas, devoluciones de pago y demás aspectos que puedan llegar a perjudicar al anfitrión o el cliente final.
- **Mejoramiento de servicios:** Dar orientación, recomendaciones y sugerencias a los anfitriones referentes al servicio de alojamiento que prestan, inculcando las buenas prácticas de hostería que prestan los hoteles de más alta categoría.
- **Paquetes turísticos:** Diseñar paquetes turísticos personalizados según aspectos como el tipo alojamientos, prácticas campesinas de la comunidad, sitios turísticos y principales requerimientos de los viajeros.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

En la figura 10 se puede apreciar las necesidades identificadas a viajeros y anfitriones y las características de la plataforma que las satisface:

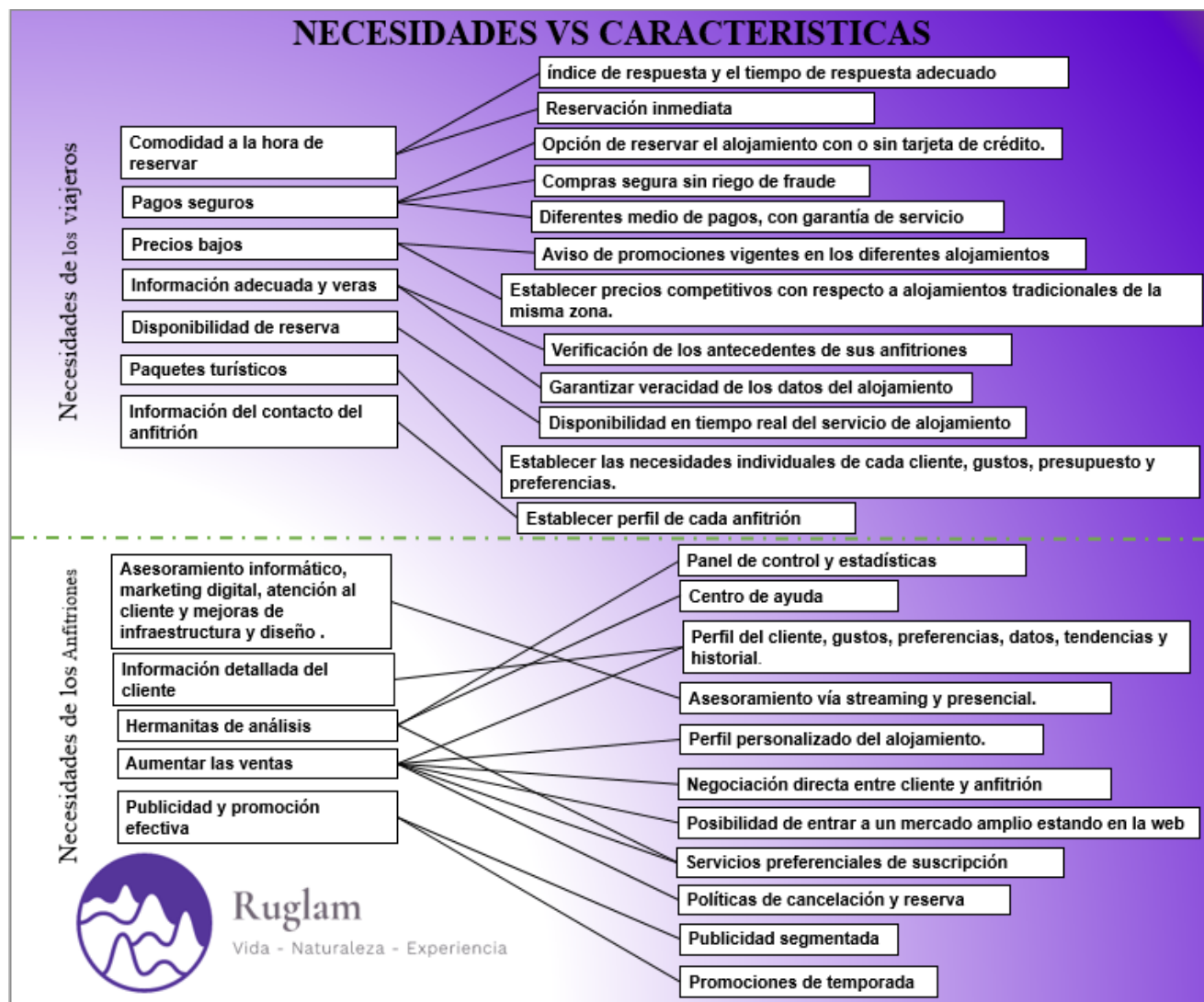


Figura 10. Necesidades VS Características

6.3. Estrategia de precio y costo

Teniendo como referencia la actual oferta de páginas de alojamientos, lo que ofrecen, y basado en el estudio de mercado, la comisión de venta será de un 10% por cada reserva realizada en la plataforma de alojamientos. Este porcentaje es atractivo si se compara con páginas web similares como Booking.com o Expedia, brindando a los anfitriones de los alojamientos una alternativa más

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

económica y enfocada netamente en su sector.

Como la estrategia de Ruglam es incentivar las prácticas y servicios turísticos en medios rurales, no está pensado como un simple intermediario entre cliente y proveedor, sino que la empresa trabaja conjuntamente con el campesino para sacarle el mayor provecho a su producto y exigirle tener un manejo adecuado del mismo para que tenga el mayor impacto posible en el mercado; además se le brinda asesoría en lo correspondiente al uso y administración de la plataforma para que no tenga ningún inconveniente en el uso de la misma y pueda tener sincronizado y actualizado la disposición de su alojamiento. Por lo anterior, una estrategia para mitigar los costos asociados a los asesoramientos que brinda Ruglam, es cobrar una suscripción a la plataforma, la cual también tiene como beneficio dar a conocer información del anfitrión y que el viajero pueda contactarse directamente con él, así como publicidad preferencial, estrategias de ventas, entre otras.

Dicha suscripción no es obligatoria, ya que está diseñada como un servicio Premium el cual se pagaría de forma mensual. Basado en los precios de la competencia y tomando como referencia los resultados del grupo foco elaborado en el estudio de mercados, el 80% de los anfitriones evaluados estaría dispuesto a pagar una suscripción para recibir beneficios adicionales siempre y cuando la plataforma ya esté bien posicionada en el mercado y su costo no sobrepase los 40.000 pesos. Con base en lo anterior y con el fin de que el 100% de los campesinos dueños de los alojamientos estén interesados en pagar la suscripción, se establece un valor de \$35.000 mensuales. Con este valor se estima que en el hipotético caso en que un anfitrión logre en sus ventas una ganancia neta de 160.000 durante el mes y pague una suscripción de 35.000, tendría una ganancia aproximada de 75% de la venta del servicio.

El paquete Premium incluirá:

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

- **Publicidad preferencial:** Con esta opción los alojamientos tendrían preferencia sobre los demás en temas publicitarios. De esta forma los viajeros tienen más probabilidad de ver los servicios de estos alojamientos al recibir notificaciones, ver anuncios o al consultar alojamientos directamente en la plataforma.

Otra de las ventajas publicitarias que brindaría Ruglam al anfitrión, es lo correspondiente a la captura, diseño, y edición de fotos y videos del alojamiento, siendo este factor la carta de presentación y primera impresión que tendrá el viajero a la hora de consultar los alojamientos.

- **Datos y comunicación:** Da la posibilidad al anfitrión de incluir datos de contacto como correos electrónicos, números de teléfono, oficinas, entre otras, con el propósito de que el viajero pueda contactarse directamente con él, sin la necesidad de reservar por la plataforma y no incurrir en gastos asociados a comisiones.
- **Asesoramiento y capacitaciones:** aparte de los asesoramientos y capacitaciones gratuitas que Ruglam ofrecería por medio de videos, imágenes y sistemas de ayuda al usuario, el campesino puede obtener ayuda personalizada vía streaming e incluso de manera presencial acerca del manejo del servicio al cliente, presentación del anfitrión y del alojamiento, manejo total de la plataforma, recomendaciones del servicio, entre otros beneficios.
- **Planes turísticos:** Dependiendo de los atractivos turísticos de la zona, actividades rurales que ejerce el anfitrión, y demás factores tradicionales o culturales del departamento, se diseñan planes turísticos opcionales para los viajeros que desean quedarse en los alojamientos, lo cual hace más llamativo la oferta del mismo.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

Ruglam debe ganar la confianza de los anfitriones y campesinos, por esto una estrategia para dar a conocer los servicios y características que la plataforma ofrece sin que los anfitriones se sientan comprometidos, es ofrecer un mes de prueba totalmente gratis a las personas que utilicen por primera vez la plataforma, con todas las funciones Premium que esta tendría.

En aras de estimular el uso de la página web por parte de los viajeros (usuarios finales), se obsequiará bonos con descuentos del 10% sobre el valor de la posada y los servicios que preste el alojamiento para los usuarios que realicen su primera reserva, así mismo se darán promociones especiales a usuarios que impulsen la plataforma (por medio de códigos de registro) logrando que más gente sea parte de la comunidad de Ruglam,

6.4. Estrategia de plaza y conveniencia.

Debido a que con más frecuencia, los usuarios exigen a los comercios poder consultar información de sus productos y servicios en Internet, gestionar sus reclamaciones o contactar con el servicio de atención al cliente en redes sociales, Ruglam ofrecerá estrategias de multicanal, con el propósito de brindar al viajero diferentes formas de reservar su alojamiento. Como ya se ha mencionado, uno de los factores que impiden que la gente haga reservas por internet tiene que ver con la veracidad de la información encontrado en eso, es por eso que Ruglam tendrá estipuladas ciertas políticas que garanticen el la buena gestación de la información en la plataforma, además de las diferentes alternativas que los viajeros tendrían para reservar o adquirir los servicios de alojamiento (ver figura 11).

VISUALIZACION DE LOS ALOJAMIENTOS



Figura 11. Canales de distribución de servicios a cliente final.

En la figura 11 se observa las alternativas con las que cuenta el viajero para adquirir los servicios de alojamiento que Ruglam ofrece. Además, Ruglam ofrece opciones de personalización y/o creación de marca de cada uno de los alojamientos, brindando más confianza al viajero a la hora de adquirir cualquier servicio de hostería.

Respecto a los canales de distribución con los que cuentan los anfitriones o campesinos dueños de los alojamientos se tiene:

- Un canal para anunciar el alojamiento a través de la plataforma Ruglam (Ruglam.co).
- Vía telefónica.
- Directamente con nuestros colaboradores o en la oficina de la empresa.
- Por medio de cita y/o visita en el alojamiento del anfitrión.

Se prevé que la oficina de la empresa se encuentre en la ciudad de Bucaramanga, ya que es la capital del departamento de Santander, y al ser una ciudad universitaria, es sencillo conseguir

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

personal capacitado que cumpla con los requerimientos de la empresa. No obstante al ser una plataforma virtual brinda la oportunidad a los colaboradores que trabajen desde sus propios hogares mediante la propia intranet de la plataforma.

6.5. Estrategias de promoción y comunicación.

Teniendo en cuenta el mercado objetivo de clientes tanto directos como finales, las estrategias de promoción y comunicación deben ser en su mayoría, digitales. Es por esto que se crearan perfiles en: Facebook, Instagram, Twitter y un canal en YouTube para realizar las diferentes campañas publicitarias. Esto con el fin de aumentar el posicionamiento de la plataforma en motores de búsqueda y tener una mayor cobertura de población.

6.5.1. Convenios y asociaciones. Santander tienen un inmenso potencial para el turismo rural, actualmente existen una gran cantidad de empresa y organizaciones enfocadas en prestar servicios turísticos relacionadas con agroturismo, de naturaleza-ecológico, avistamiento de aves, senderismo, paisajismo, conservación del medio ambiente entre otras modalidades.

En este contexto Ruglam al ser una plataforma que impulsa el turismo rural y natural, buscara asociarse con la mayor cantidad de empresas que ofrezcan servicios turísticos relacionados con el campo y la naturaleza, de modo que las empresas asociadas recomienden el uso de la plataforma a alojamientos rurales del sector y comunidad en general, y así mismo Ruglam, crear paquetes turísticos que las incluyan. Lo anterior cubre la necesidad de contar primero con alojamientos dentro de la plataforma para luego ofertar a los viajeros.

6.5.2. Pre-lanzamiento de la plataforma. Con el fin de ir dando a conocer la página Ruglam, se realizan campañas de expectativas donde se diseñarían blog con contenidos de turismo donde

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

se den a conocer las principales características de la plataforma, y se puedan crear debates y puntos de opinión acerca de las mismas. Del mismo modo se crearía una página de aterrizaje o landing page con el propósito de obtener los datos de las personas que entren a esta y poder ir abasteciendo nuestra base de datos.

A través de diferentes redes sociales también se publicaran anuncios donde se informaran que pronto estará disponible una plataforma de reservas de alojamientos rurales resaltando las características más importantes de cara al cliente.

Tabla 3.
Promoción de expectativa en medios digitales

Promoción de expectativa por medios digitales	
Medios de difusión digitales	Redes sociales Blogs. landing page
Segmentación	Hombres y mujeres. Entre 18 y 60 años. Con intereses en viajar
Duración	30 días
Presupuesto	\$1.800.000

Cada una de las estrategia realizadas en medios digitales, tendrán como objetivo lograr que la mayor cantidad de personas se dirijan a la plataforma web. En la página web las personas encontraran videos explicativos y muestra de requisitos y pasos para ser parte de la comunidad de Ruglam.

Así mismo se asistirá a diferentes eventos de emprendimiento realizados en todo el país gracias a la red de emprendimiento de Santander y se harán visitas a clientes de gran potencial turístico en todo el departamento para explicar el funcionamiento de la plataforma y ofrecer sus servicios.

6.5.3. Lanzamiento y puesta en marcha de la plataforma. El lanzamiento de la plataforma está más que todo dirigido a los futuros viajeros, aventureros y turistas. Esto con el fin de activar el tráfico en la página web y promover las reservas por medio de la plataforma. El lanzamiento se llevara a cabo por medio digitales utilizando las diferentes redes sociales, realizando publicaciones y anuncios de promocionales donde se invite a las personas a aprovechar el descuento de lanzamiento al realizar su primera reserva. Así mismo se entregaran volantes a las empresas de turismo asociadas para que posteriormente las difundan.

El presupuesto para el lanzamiento es de aproximadamente \$12.000.000, con este dinero se pagaran gastos publicitarios, descuentos de lanzamiento, volantes, viáticos de las visitas a empresarios y clientes potenciales y participación en eventos y ferias.

6.5.4. Promoción de la plataforma. Una vez lanzada la plataforma, la estrategia de promoción y comunicación será la siguiente:

- **Uso de Google Ads:** Para promocionar la página web, servicios, bonos, alojamientos, planes, etc. Según las preferencias de las personas que naveguen por internet.
- **Promoción a través de redes sociales:** anuncios y publicaciones y difusión de propagandas en Facebook, Instagram y Twitter y YouTube.
- **Visitas a clientes potenciales:** Visitas a clientes potenciales con el fin de ofrecer los servicios de la plataforma. Con esto se busca generar más confianza en el cliente.
- **Envío de correo masivo:** Envío de correos a clientes que hayan mostrado interés en las publicaciones en redes sociales y Google Ads.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

- **Envío masivo de mensajes de texto:** Envío diario de mensajes de texto con promociones y sugerencia a usuarios registrados en la plataforma.
- **Gestión de Cookies:** Realizar una correcta gestión de cookies para mostrar promociones y sugerencias dentro de la plataforma, según las búsquedas y compras recientes de los usuarios.
- **Videos interactivos en YouTube:** Subir al canal de YouTube videos interactivos dónde se expliquen las bondades de la plataforma, tanto para clientes como para usuarios.

Todo lo anterior, le apuesta a lograr que Ruglam sea reconocida por lo menos a nivel departamental, al estar presente en los mecanismo de difusión más relevantes que tienen las personas actualmente, como lo son las redes sociales y el voz a voz .

Adicionalmente, se crearan propuestas para ser ofrecidas a la Gobernación en aras de impulsar el turismo rural en nuestra comunidad. Esto con el fin de elaborar campañas en convenios con entidades públicas para que la región campesina entre al mundo online y disfrute de los beneficios que implica vender productos y servicios por internet.

6.6. Estrategia de postventa

Un detalle fundamental para crear fidelización tanto de viajeros como de anfitriones de alojamientos es el servicio postventa, para establecer dicha estrategia se implementara un sistema CRM que permita mejorar la relación con los clientes, pudiendo tener seguimiento de todo el proceso de reserva del cliente, para así poder gestionar de mejor manera sus requerimientos.

7. Estudio técnico

El propósito de este estudio es establecer las metodologías necesarias y los requerimientos que exige poner en funcionamiento la plataforma.

7.1. Requerimientos.

Para la puesta en marcha de la empresa en el primer año, es necesario contar con lo siguiente:

Tabla 4.
Requerimiento de equipamiento

Equipamiento	Cantidad	Precio
Cámara Profesional	2	\$ 6.132.000
Laptop con procesador ii7, 8GG de RAM	2	\$ 5.788.000
Computador de escritorio con tarjeta grafica	1	\$ 2.539.900
Disco duro de 1 TB	2	\$ 479.900
Impresora laser	1	\$ 930.000
IPad	1	\$ 1.349.000
Dron con cámara	1	\$ 1.538.000
Regulador de voltaje	7	\$ 384.300
Teléfonos inalámbricos	3	\$ 289.900
Celulares corporativos	3	\$ 2.149.000
Video proyector	1	\$ 1.425.000
Otros		\$ 2.000.000
Total		\$ 25.005.000

Tabla 5.
Requerimientos de muebles y enseres

Equipamiento	cantidad	precio
contenedores de basura	3	\$ 124.000
dispensador de agua	1	\$ 463.000
Escritorios	4	\$ 598.000
mesa de reuniones	1	\$ 1.250.000
sillas ergonómicas	12	\$ 3.569.000
Cafetera	1	\$ 409.900
Puff	4	\$ 200.000
sofá con mesa de centro	1	\$ 1.339.990
Tablero	1	\$ 40.000
Otros		\$ 250.000
Total		\$ 8.243.890

Tabla 6.
Otros requerimientos

Requerimientos	cantidad	precio
Dominio y Hosting	1	\$ 1.120.000
Total		\$ 1.120.000

Tabla 7.
Equipo de trabajo

Roles
Desarrollador web
Ingeniero industrial
Profesional en atención al cliente y ventas
Profesional en diseño gráfico y de interiores y fotografía

7.2. Ubicación

Luego de analizar las diversas variables que determinarían la ubicación del centro de atención de Ruglam. Se infiere que la capital de Santander, Bucaramanga, sería la más indicada para el funcionamiento de la empresa dado que es un sector estratégico por su oferta profesional, Conectividad y telecomunicaciones, Sector Bancarios y punto de referencia a futuros inversionistas y socios. La empresa se posicionaría en una zona comercial como cabecera del llano, ya que posee una alta afluencia de personas lo que facilita la voz a voz y la cercanía con los clientes finales.

La distribución de la oficina está diseñada de tal forma que facilite la comunicación con las personas que allí trabajen, así mismo la oficina cuenta con asientos ergonómicos y cómodos, tableros grandes y colores vivos que además de representar la empresa dan un ambiente más innovador y fomenten la creatividad.

Para garantizar el buen rendimiento de todos los colaboradores, es necesario contar con un establecimiento de $60m^2$ por lo menos, no obstante, es importante aclarar que esto está restringido por parámetros como el costo del alquiler del inmueble, seguido del área y la ubicación.

Por consiguiente, luego de realizar una búsqueda de la oferta de inmuebles en la zona de cabecera en la ciudad de Bucaramanga, se encontró un establecimiento en la Calle 42 con carrera 36 de $65m^2$ y cuyo arriendo oscilaba alrededor de 1'850,000 (Un millón ochocientos cincuenta mil pesos) al mes. El inmueble cuenta con una infraestructura adecuada a las exigencias del diseño y distribución de la oficina.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

En la figura 12 se puede apreciar la distribución propuesta de la oficina.



Figura 12. Distribución de la oficina

7.3. Ficha técnica de la página web.

A continuación, se muestra la ficha técnica de la página web:

Tabla 8.

Ficha técnica de la plataforma

Ficha técnica Ruglam	
Nombre de la plataforma	Ruglam "Vida, Naturaleza, Experiencia"
Empresa que la desarrolla y administra	Ruglam Company
Edad recomendada de uso	18 años en adelante
Tema	La plataforma se adecua a los estándares de gestión interna de las nuevas economías y trabajo, en cuanto a la conexión en redes globales y las formas de relación con los colaboradores. La página web estará diseñada con un concepto minimalista con el fin de lograr que sea sencilla de utilizar, brindara información completa y adecuada, en cuanto a los alojamientos, los anfitriones y la ubicación geográfica, también brindara herramientas de creación de marca, como personalización de perfiles, permitiendo que los usuarios y clientes y usuarios tengan una experiencia más reconfortante.
Idioma	Español
Plataforma	Web
Modelo de negocio	C2C (consumidor a consumidor),
Arquitectura	Cliente-servicio
Requerimientos del producto	Computadores, Tablet, acceso a internet.
Anfitriones	Campesinos dueños de alojamientos en áreas rurales dispuestos a prestar servicios de hostería y turismo.
Clientes	Clientes y viajeros que busquen una estadía tranquila, disfruten de nuevas experiencias y personas que quieran tener una relación más cercana con la cultura local y rural.
Precio	Suscripción por servicios adicionales: \$35.000 Comisión por reserva: 10%
Tiempo de uso	La plataforma estaría habilitada 24 horas, 7 días a la semana

7.4. Desarrollo de la plataforma.

Para proyectos con base tecnológica como Ruglam, se tienen que contemplar aspectos que van desde la digitalización de las sociedades hasta aspectos técnicos de la construcción de la plataforma. Entidades como Apps.co recomiendan que modelos de negocios digitales se realicen entre dos personas, una encargada de la parte operativa y otra de la parte comercial, esto con el fin de prevenir la menor cantidad de errores, ahorrar tiempos y consolidar el crecimiento del negocio. Por esta razón se pretende encontrar un socio con conocimientos sólidos en el tema técnico y operativo.

Para el desarrollo de la plataforma existen en la actualidad múltiples alternativas, desde elaborar una plataforma a través de intermediarios o empresas desarrolladoras de software, hasta plataformas online pre configuradas. Algunas de estas alternativas son las siguientes.

- **(Software as a Service) y Cloud (Soluciones en la Nube):** se trata de plataformas online pre configuradas, cuyo software, recursos tecnológicos y mantenimiento se encarga directamente los técnicos de la empresa que pone el sistema a disposición comercial.

La contratación de este tipo de soluciones conlleva solamente el pago de cuotas que suelen ser mensuales. Por este motivo son recomendables para aquellas iniciativas que tienen un bajo presupuesto.

Este tipo de plataformas permite crear una página para ofrecer productos y servicios de forma sencilla y en poco tiempo, sin embargo su personalización es limitada, no solo en cuanto a estética de la página web que se quiere crear, sino en cuanto a las funcionalidades que se desean implementar, ya que se trata de aplicaciones con software que no permiten el acceso para la programación y modificación de su estructura o módulos. A pesar de brindar una

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

solución económica y sencilla, no brinda un módulo fácilmente controlable, limitando las características que Ruglam desea implementar.

- **Solución Opens urce:** Esta alternativa está exenta del coste de licencias para su utilización, su código es de acceso libre y gratuito, y permite ampliar sus funcionalidades utilizando complementos de terceros, los cuales pueden ser también gratuitos. Permiten la configuración o modificación del módulo dependiendo de la habilidad de los programadores.

Su interfaz permite que los tiempos de desarrollo sean relativamente cortos y asequibles al trabajar sobre una estructura previamente definida con todas las garantías para su correcto funcionamiento. Así mismo ahorra grandes costos iniciales que supondrían un desarrollo a medida.

Existen comunidades de desarrolladores que trabajan en la creación de todo tipo de módulos o plugins para ampliar sus funcionalidades, con un precio mucho más reducido que si se desarrollan desde cero, así que la personalización dependerá de las necesidades.

- **Desarrollo a medida:** La constitución de las características que forman la página web que se quiere crear se concibe “desde cero”. Se trata de una alternativa más costosa y ambiciosa, pero a su vez la única que permite un grado de personalización total, logrando que se puedan implementar todas las necesidades particulares de la iniciativa. Esto permite establecer políticas, patentes y restricciones de uso internas además de cumplir con los aspectos legales del comercio electrónico asociados al funcionamiento de la tienda.

En la tabla 9 se pueden observar las ventajas y desventajas de las alternativas anteriormente mencionadas.

Tabla 9.
Alternativas de desarrollo de la plataforma

	Ventajas	Desventajas
sistemas SaaS y Cloud	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bajo o mínimo coste inicial. ✓ Flexibilidad para disponer los productos online y empezar a vender. ✓ Curva de aprendizaje relativamente rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personalización excesivamente limitada. ✓ Posibilidad de integración con otro tipo de aplicaciones muy dificultosa o prácticamente nula en la mayoría de los casos. ✓ Dependencia total de las posibilidades, limitaciones y evolución del software propietario.
Open Source	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bajo coste inicial, el software es gratuito. ✓ Flexibilidad para disponer los productos online y empezar a vender. ✓ Grandes posibilidades de personalización, ampliación y escalabilidad. ✓ Grandes posibilidades de personalización gracias al código liberado. ✓ Muchas posibilidades de integración con otro tipo de aplicaciones a través de módulos o plugins. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los programas open source, en la mayoría de los casos, no tienen ninguna empresa detrás que proporcione soporte o a la que se le pueda realizar ningún tipo de reclamación. Por ejemplo, en caso de experimentar algún tipo de problema, la empresa se vería obligada a buscar la solución en la comunidad o desarrollarla desde el departamento TIC interno, lo que puede suponer un gasto inesperado
Desarrollo a medida	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posible adaptación al 100% con otras aplicaciones para gestión de stocks y almacén, contabilidad, gestión de proveedores, etc... ✓ Los límites de la programación los ponen los propios lenguajes y los profesionales que se encarguen del desarrollo. ✓ No dependen de actualizaciones de software de terceros. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se trata de la opción más costosa con diferencia para crear una tienda online, hay que crear y configurar muchos aspectos que las soluciones SaaS y Open Source ya tienen previamente definidos. ✓ Necesitan un exhaustivo estudio de los requerimientos y las etapas para su desarrollo. ✓ Mucho tiempo para de desarrollo con la posibilidad de cometer errores que retrasen el lanzamiento de la tienda o contribuyan a aumentar el presupuesto inicial. ✓ Necesidad de coordinar los servicios de diferentes perfiles profesionales dentro del ámbito del desarrollo web, programadores, AI, UX, técnicos de sistemas, etc...

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

Con el fin de obtener un producto mínimo viable en un tiempo prudente, lo ideal sería utilizar una plataforma de código abierto o sistema Open source que brinde seguridad al sitio web ya que estas plataformas cuentan con sistemas de seguridad informática y plugin⁵ que permiten un desarrollo más rápido. Haciendo una consulta a diferentes programadores y blogs de tecnología, se espera invertir aproximadamente \$20.000.000 para el desarrollo de la plataforma.

8. Estudio Organizacional

Este estudio tiene la finalidad de determinar el capital humano que requiere la empresa para funcionar de una forma adecuada. Cabe aclarar que el estudio se realiza con el personal requerido para el inicio de la empresa y según la crecimiento de la misma, ira aumentando cada año.

8.1. Estructura organizacional

La figura 13 Muestra el equipo de trabajo con el que contaría la empresa. Los cargos establecidos muestran al gerente general, que en este caso sería el autor del proyecto, un desarrollador de producto quien sería un ingeniero de sistemas, un diseñador gráfico especializado en diseño digital, y un asesor comercial y de telecomunicaciones. Dichos cargos se consideran los mínimos requeridos para iniciar la empresa.

⁵ Plugin: Componente de código hecho para ampliar las funciones de un programa o de una herramienta, favoreciendo el desarrollo de la actividad de quien las uso y aumentando el radio de acción en el ámbito web. Cuanto más se instalen en una plataforma, más facilidades ofrecerá para que el usuario no tenga que contar con otros programas.

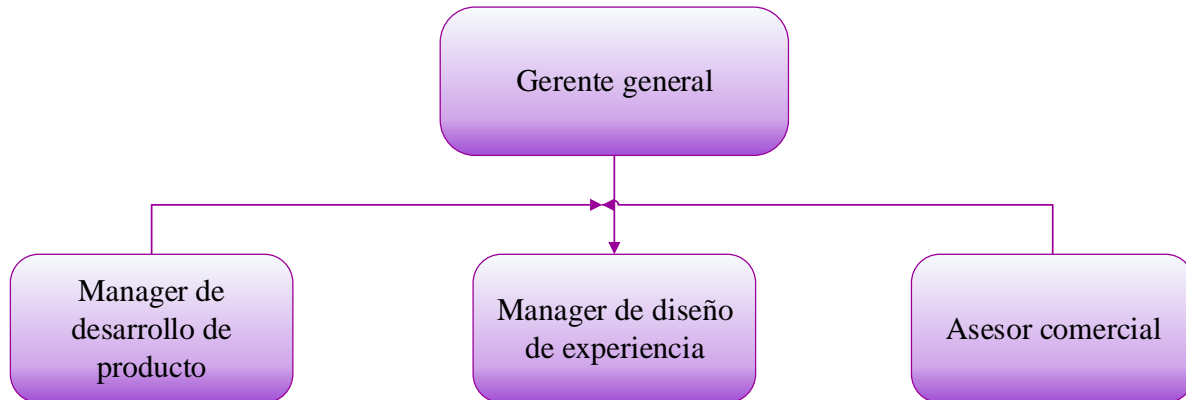


Figura 13 Organigrama de la empresa

8.2. Descripción de cargos

- **Gerente general:** Es el representante legal de la empresa, y se encarga de manejar los asuntos legales, financieros, administrativos y estratégicos de la compañía.
- **Manager de desarrollo de producto:** Es el encargado del desarrollo web de la plataforma, así como de su funcionamiento y mantenimiento.
- **Manager de diseño de experiencia:** Es el encargado del diseño de contenidos de la plataforma en colaboración con el manager de desarrollo de producto, también se encarga de establecer las campañas publicitarias de la compañía tanto fuera como dentro de la página web.
- **Asesor comercial:** Lograr el posicionamiento de los servicios de Ruglam que permitan lograr el cumplimiento del presupuesto de ventas manteniendo un portafolio de clientes que garanticen el flujo de caja y contactar permanentemente clientes actuales con el fin de hacer seguimiento a la calidad y cumplimiento.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

En el Apéndice I se puede visualizar el manual de funciones establecido para cada uno de los cargos mencionados.

8.3. Tipo de contratación y salarios.

Colombia cuenta con varios tipos de contrataciones, entre ellas: contrato de obra o labor, contrato civil por prestación de servicios, contrato a término fijo, contrato a término indefinido, contrato de aprendizaje, entre otros (Fierros.com, 2018). No obstante, como Ruglam, corresponde a una startup de base tecnológica y este tipo de organizaciones puede tener varios cambios durante su desarrollo y crecimiento, se opta por utilizar diferentes tipos de contrataciones según los cargos requeridos (ver Tabla 10). De esta forma disminuye el riesgo al pago de indemnizaciones debido a los cambios de personal que se puedan dar a lo largo de su desarrollo. Cabe resaltar que tan pronto la empresa este bien posicionada, se revaluara el tipo de contratación, ya que la estrategia a futuro de la organización es contar con empleados a término indefinido.

Tabla 10.

Recurso humano para la puesta en marcha de Ruglam

Cargo	Tipo de contratación
Gerente general	contrato a término indefinido
Manager de desarrollo de producto	contrato a término indefinido
Manager de diseño de experiencia	contrato a término fijo
Asesor comercial	contrato a término fijo

En cuanto al salario de los integrantes del equipo de trabajo de Ruglam, se establecen que el encargado de manager de diseño de experiencia tendrá un contrato de termino fijo a 6 meses con una remuneración mensual del \$2'300.000 (dos millones trecientos mil pesos). Por otra parte, el

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

asesor comercial igualmente tendrá un contrato a término de fijo con duración de 6 meses con un salario mínimo de un \$1'200.000 (un millón doscientos mil pesos), con la posibilidad de ganar bonos de hasta \$300.000 (trescientos mil pesos) por estrategias que aplique a la empresa. Tan pronto como finaliza los 6 meses del contrato, y viendo el rendimiento de los colaboradores, el contrato será renovado por 6 meses más o un año, dependiendo del crecimiento que allá tenido la empresa en ese tiempo.

Por otro lado, el desarrollador de producto recibiría una remuneración mensual de \$1'200,000 (un millón doscientos mil pesos) junto con el gerente general, durante el primer año en la compañía. A partir del tercer año el sueldo del desarrollador de producto aumentara a \$2'000.000 (dos millones de pesos) y el del gerente a \$2'700.000 (dos millones setecientos mil pesos).

8.4 Proyección de requerimientos de personal.

Teniendo en cuenta el aumento de la demanda de clientes y anfitriones en años siguientes, se plantea aumentar el número tanto de desarrolladores de producto, como de asesores de ventas y diseñadores digitales, como se muestra en la tabla.

Tabla 11.
Proyección de requerimientos de personal

cargo / tiempo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general	1	1	1	1	1
Desarrollador de producto	1	2	2	2	2
Diseño digital	1	1	2	2	3
Asesor de ventas	1	2	2	3	3
Total	4	6	7	8	9

9. Análisis legal para la puesta en marcha de la plataforma

En el siguiente estudio se evalúan los requerimientos legales asociados a la puesta en marcha de la Plataforma. Para esto, se tiene en cuenta la información establecida por entidades como la cámara de comercio.

A continuación se definen los parámetros para la creación legal de la empresa.

9.1 Definición de la forma jurídica de la empresa

Colombia posee diferentes figuras jurídicas dentro de la constitución legal de una empresa, algunas de ellas son: sociedad por acciones simplificadas, sociedad limitada, empresa unipersonal, sociedad anónima, sociedad comandita simple, entre otras. Cada una de las figuras jurídicas tiene sus beneficios y características dependiendo del tipo empresa que se quiere desarrollar o constituir. Para el caso de Ruglam, se consultan los beneficios que poseen aquellas figuras jurídicas que no establecen límite de socios como: la sociedad colectiva, sociedad de acciones simplificadas, sociedad anónima y sociedad en comandita por acciones.

De este modo se establece que la figura jurídica que más se acomoda a la empresa que se quiere constituir, es la sociedad por acciones simplificadas. Algunas de sus características y beneficios se expresan a continuación:

9.1.1. Características:

- Puede ser unipersonal o puede estar constituida por varios accionistas.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

- Se constituyen por documento privado donde consta nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
- Su término de duración es indefinido.
- El objeto social puede ser indeterminado para realizar cualquier actividad lícita.
- Se limita la responsabilidad de los accionistas solo hasta el límite de sus aportes. Sin importar la causa de la obligación laboral o fiscal.
- Cuenta con voto múltiple.
- Existe libertad de organización.
- La revisoría fiscal o la junta directiva no son obligatorias, lo que se constituye en un ahorro.
- El costo de la constitución de una compañía SAS depende del capital suscrito y activos.
- Este tipo de sociedad puede emitir cualquiera de las siguientes acciones: acciones privilegiadas, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones con dividendo fijo anual y acciones de pago.

9.1.2. Beneficios:

- **Simplificación de trámites:** En Colombia se pueden constituir las S.A.S mediante documentos privados debido a que la escritura pública se realiza únicamente cuando la sociedad posee bienes inmuebles. Así mismo, no tienen en cuenta el requisito que exige tener un mínimo de dos accionistas para iniciar la sociedad, y se le aplica siempre el derecho comercial y no el civil.
- **Emisión de acciones especiales:** Las S.A.S permite la emisión de acciones especiales y ordinarias como lo son: bonos obligatorios o voluntariamente convertibles en acciones, las acciones privilegiadas o con dividendos preferenciales y sin derecho a voto y las acciones

con dividendo fijo. Esto facilita la financiación de las sociedades ya que se pueden elaborar ofertas en función de la rentabilidad, la responsabilidad y el riesgo (Reyes, 2009).

- **Limitación de la responsabilidad:** El consultorio contable y financiero CENSEA establece que en la figura S.A.S se debe consagrar la limitación del riesgo de los accionistas al monto del capital aportado. Salvo a lo previsto en el artículo 42 de la ley 1258 de 2008- se refiere a casos de fraude a la ley los accionistas deberán responder solidariamente- los accionistas no son responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. Así mismo esta figura permite blindar el patrimonio familiar frente a un eventual fracaso en la empresa.
- **Autonomía contractual:** Permite establecer libremente las políticas de la organización. Gracias a esto es posible hacer modificaciones a la estructura, a la forma, la participación y demás decisiones a nivel interno de la empresa.
- **Estructura flexible de capital:** La S.A.S se puede constituir sin la necesidad de pagar ninguna suma en el monto de crearla. El capital pagado puede ser cero, a diferencia de las otras figuras que exigen pagar un monto mínimo.

Las S.A.S no están obligadas a tener revisión fiscal a menos de que los activos brutos al 31 de diciembre del año anterior sean mayores o iguales a tres mil salarios mínimos.

9.2.Verificación de la marca y la razón social de la empresa

Ruglam es la marca de la plataforma web, no obstante, la razón social de la empresa por la figura jurídica seleccionada sería “Ruglam S.A.S” por esta razón se realiza la verificación de homonimia en la página web de la Cámara de comercio con el fin de saber si el nombre seleccionado está

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

disponible, es decir, que no lo posea otra empresa en el país (ver Figura 14).

Así mismo, en la figura 15 se observa la consulta realizada en la plataforma de superintendencia de industria y comercio para verificar si la marca de la empresa no la posee ninguna organización.

Cámara de Comercio de Bogotá

Registros públicos | Solución de controversias | Servicios empresariales | Competitividad y valor compartido | Gobernanza y conocimiento empresarial

Consulte información para: Empresarios | Círculo de Afiliados CCB | Inversionistas | Ciudadanos | Proveedores - Contratistas | Sala de prensa virtual

Síganos en:

Servicios en Línea

Soporte y ayuda en Línea: | Línea de Respuesta Inmediata 3830330 | Chat | Llamada virtual | Ayuda

Por nombre o razón social*

Escriba los primeros caracteres del nombre

Por nombre o razón social*

Escriba los primeros caracteres del nombre

Búsqueda por palabra clave

Por palabra clave

Registro mercantil

Digite el número de matrícula

Cámara de Comercio	Matricula	Razón Social	Organización Jurídica	Ultimo año renovado	Estado
					1

Figura 14. Consulta de homonimia. Adaptado de la Cámara de Comercio de Bogotá

Industria y Comercio SUPERINTENDENCIA | MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO | TODOS POR UN NUEVO PAIS

Signos distintivos | Criterios de consulta

La información se encuentra actualizada hasta el 30 de Junio de 2016

Expediente

Certificado

Denominación

Clasificación de Niza

Titular

No se encontraron registros

Figura 15 Consulta de signos distintivos

9.3.Consulta del código de la actividad económica CIUU

La clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) es una clasificación que muestra todas las actividades económicas que puede desarrollar una empresa. Para el caso de Ruglam S.A.S, luego de consultar las diferentes categorías y pensando en el desarrollo de la empresa a largo plazo, se eligen los siguientes códigos CIIU, tomados de la página web de la cámara de comercio:

9.3.2. Código CIUU 6201. Actividades de desarrollo de sistemas de información

- El análisis, diseño de la estructura, el contenido y/o escritura del código informático necesario para crear y poner en práctica programas de sistemas operativos, aplicaciones de programas informáticos (incluyendo actualizaciones y parches de corrección), también bases de datos.
- El desarrollo de soluciones web (sitios y páginas web) y personalización de programas informáticos a clientes, es decir, modificar y configurar una aplicación existente a fin de que sea funcional con los sistemas de información de que dispone el cliente.

9.3.1. Código CIIU 6209. (Otras actividades de tecnologías de información y actividades de servicios informáticos)

- La recuperación de la información de los ordenadores en casos de desastre informático.
- Los servicios de instalación (configuración) de los computadores personales.
- Los servicios de instalación de software o programas informáticos.

9.3.2. Código CIIU6311. Procesamiento de datos, alojamiento (hosting) y actividades relacionadas

- El suministro de infraestructura para servicios de hosting, servicios de procesamiento de datos y actividades conexas relacionadas.
- Las actividades especializadas en alojamiento de: sitios web, servicios de transmisión de secuencias de video por internet (streaming), aplicaciones, entre otros.
- El suministro de servicios de aplicación.
- El suministro a los clientes de acceso en tiempo compartido a servicios centrales.
- Las actividades de procesamiento de datos: elaboración completa de datos facilitados por los clientes y generación de informes especializados a partir de los datos facilitados por los clientes
- El suministro de servicio de registro de datos
- La tabulación y la digitación de todo tipo de datos
- El escaneo óptico de datos y de documentos.
- El funcionamiento de oficinas de servicio de informática dedicadas al procesamiento de datos y alojamiento web.

9.3.3. Código CIIU 5514. (Alojamientos rurales). La provisión de alojamiento temporal en unidades habitacionales privadas, ubicado en áreas rurales y cuyo principal propósito es el desarrollo de actividades asociadas a su entorno natural y cultural. Ofrecen además, como mínimo, servicios de alimentación bajo la modalidad de pensión completa, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Se incluye el alojamiento provisto por:

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

- Posadas turísticas.
- Ecohabs entendido como concesiones de parques nacionales para fines turísticos.
- Fincas turísticas, entre otros.

9.4.Trámites ante la DIAN

Como primera medida se debe diligenciar el formulario correspondiente al Registro Único Tributario (RUT), el cual se puede realizar a través de la página web de la DIAN o personalmente en la cámara de comercio, presentando los códigos CIUU que se van a utilizar para la conformación de la empresa, la dirección y domicilio principal de la empresa, el documento probado de constitución de la sociedad autenticado, original y copia del documento de identidad del representante legal de la empresa, así como el correo creado para la empresa.

9.5.Registro en la cámara de comercio como futuro empresario

Para ser partícipe de los beneficios que brinda la cámara de comercio, es necesario registrarse en el portal web de la misma, diligenciando los formularios de inscripción de la empresa.

9.6.Pago de impuesto de registro.

El impuesto de registro es un gravamen creado por el Congreso de la República mediante la Ley 223 de 1995, Este impuesto se liquida para todos aquellos actos de constitución de sociedades, y es equivalente al 3% sobre el valor del capital de la sociedad que se cree, junto al costo de la estampilla de la sociedad presentando el documento de constitución debidamente solicitado.

9.7. Inscripción de la S.A.S en la cámara de comercio

- La cámara de comercio exige la siguiente documentación:
- Formulario registro único empresarial y social (RUES)
- Formulario del registro único tributario RUT
- Documentos de identidad de los accionistas
- Documento de constitución de la empresa firmado por los accionistas y autenticado en notaria
- Documento de constitución en medio digital (CD o USB)

9.8. Gastos de legalización

Los gastos asociados a los trámites legales de la empresa se establecen en la tabla 12

Tabla 12.
Gastos de legalización de la empresa

Tramite	valor
Formulario -Registro único empresarial-	6000
Derecho de inscripción	35000
Impuesto de registro	300000
Gastos -Notaria-	40000
Matricula mercantil	0
Certificado de existencia	6000
Inscripción de los libros	15000
Total	402000

No obstante, gracias a la ley de emprendimiento juvenil de la cámara de comercio se acceden a los siguientes beneficios:

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

- Exención del pago en la matrícula mercantil y su renovación para el primer año.
- Beneficios en los aportes a las cajas de compensación familiar para los empleadores que vinculen laboralmente jóvenes entre los 18 y 28 años.

9.9. Aspectos tributarios

Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada – S.A.S. se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas; es decir, son contribuyentes declarantes del régimen ordinario del impuesto sobre la renta y sus complementarios. En el impuesto sobre las ventas – IVA serán responsables (sujetos pasivos jurídicos) siempre que realicen el hecho generador consagrado en el artículo 420 del Estatuto Tributario. Son contribuyentes del impuesto de industria y comercio cuando realicen actividades industriales, comerciales o de servicios que no estén excluidas o exentas; igualmente tendrán la calidad de agentes retenedores a título de renta, IVA e ICA, según el caso.

10. Plan estratégico y operativo

El plan estratégico y operativo establece los objetivos empresariales de la organización, así como su ejecución para poder alcanzarlos.

10.1. Nombre Comercial

Ruglam es el nombre designado para la plataforma y nace de la combinación de las palabras rural

y Glamour. Aunque a simple vista parezca contradictoria la asociación de ambos conceptos, más concretamente se trata de una nueva forma de ver las posadas rurales, donde se promocionan alojamientos relativamente sencillos y en contacto con la naturaleza, pero sin dejar de lado el lujo y alto confort que estas estarían dispuestas a ofrecer.

10.2. Eslogan.

El eslogan de la empresa será “Vida – naturaleza – Experiencia” haciendo alusión a los aspectos claves de Ruglam, donde las personas podrá encontrar no solo una oferta de alojamiento, sino la oportunidad de estar en contacto con la naturaleza, tener experiencias fuera de las tradicionales, y relajarse lejos del estrés de la ciudad.

10.3. Imagen corporativa.

Para la representación gráfica de la marca de Ruglam, se opta por un imagotipo que es la unión del símbolo o dibujo de la marca y el nombre de la empresa. Así mismo la marca corporativa tiene una tonalidad morada o púrpura, siendo este color el de la innovación, con el cual se pretende que sea percibida y asociada la empresa.



Figura 16. Imagotipo Ruglam

10.4. Visión

- Ser la plataforma de alojamientos más reconocida a nivel nacional para el 2025, brindando calidad de vida y una fuente de ingresos alternativa permanente a toda la comunidad campesina que haga parte de nuestra empresa.

10.5. Misión

- Poner en contacto a campesinos y comunidad rural que desean alquilar su alojamiento con aquellos usuarios que buscan hospedarse en medios culturales y naturales.

10.6. Valores

En Ruglam, se establecen una serie de valores, estándares y normas pensados para proteger a los colaboradores, clientes y empleados:

- **Respeto:** Tener la capacidad de exigir respeto en el trato entre nuestros empleados, clientes y colaboradores. NO se tolerara ninguna forma de acosos, discriminación, discusión violenta, manipulación, comportamientos amenazantes o abusivos.
- **Empatía:** lograr percibir, comprender y compartir lo que nuestros colaboradores y clientes puedan sentir. De esta manera se puede mantener una comunicación asertiva dentro y fuera de la organización.
- **Información personal:** Ruglam cuida de la información que manejan por los colaboradores y clientes, debido a que no permitirá que se haga uso inadecuado de la misma o para fines ajenos a la organización.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

- **Integridad:** En Ruglam, esperamos que nuestros colaboradores y clientes interactúen a través de nuestra página web con honestidad y profesionalismo, mostrando un ambiente de confianza donde no se den una falta impresión o imagen entre sí.
- **Respecto al viaje:** Al alojarse en una posada campestre, se exige a los usuarios que sean considerados con la comunidad local y/o anfitriones de los establecimientos a los que quieran llegar. Así mismo al tratarse de productos en medios rurales, exigir que ser consiente del impacto ambiental.
- **Participación:** Ejercer constantemente actividades que contribuyan a la misión empresarial.
- **Cumplimiento de la ley:** Ruglam no admitirá robos, vandalismos o actividades de carácter delincencial que pueda conllevar al bloqueo de la cuenta del alojamiento.
- **Autocrítica:** Tener la capacitar de aceptar y analizar las actividades, resultados o propuestas de la empresa, así como la forma de evaluar sus fortalezas y debilidades. Esto con el fin de asumir los aciertos y errores cometidos.
- **Seguridad Física:** En Ruglam la seguridad física de los clientes, colaboradores y empleados en una prioridad. Es por esto que se establecerán ciertos criterios que abstengan a las personas de causar daño a personas, animales o bienes materiales.

10.7. Objetivos estratégicos:

Los objetivos estratégicos trazas las metas con base en la visión de la organización y los resultados obtenidos en los estudios anteriormente realizados, buscando que sean medibles y alcanzables en un periodo de tiempo. Los objetivos se pueden observar a continuación:

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

- Establecer una red amplia de colaboradores y/o Campesinos dueños de alojamientos rurales en el primer año de funcionamiento de la empresa.
- Conseguir fuentes de financiación o socios con capital que permitan la expansión y consolidación de la plataforma web durante los años siguientes a la puesta en marcha de la empresa.
- Atraer y fidelizar a más 2000 colaboradores y 40.000 usuarios potenciales en un periodo de 5 años.
- Superar el punto de equilibrio y alcanzar la rentabilidad de la empresa en los primeros 5 años de funcionamiento.

10.8. Mapa estratégico

El mapa estratégica se diseña con la finalidad de crear una base solidad de las estrategias organizacionales de Ruglam. El mapa estratégico se puede observar en la figura 17.



Figura 17. Mapa estratégico

11. Estudio financiero

El presente estudio evaluar la rentabilidad financiera de la plataforma web, determinando los costos, la inversión, gastos, el capital de trabajo, la proyección de ingresos y demás parámetros asociados a la puesta en marcha de la empresa. Así mismo, el estudio se realiza por medio de diferentes escenarios.

11.1. Inversiones

La inversión requerida para Ruglam está establecido por: inversión fija, inversión diferida e inversión en capital de trabajo. Estos parámetros son los necesarios para iniciar la empresa y están calculados para los 3 primeros meses de funcionamiento. A continuación, se presenta el valor de cada uno de los elementos anteriormente mencionados en la tabla 13.

Tabla 13.
Inversión inicial

CONCEPTO	VALOR
Inversion Fija	\$ 33.248.890
Inversion Diferida	\$ 28.202.000
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 44.093.175
TOTAL	\$ 105.544.065

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

11.1.1. Inversión fija. En la tabla 14 se puede visualizar el valor generado de la adquisición de activos fijos:

Tabla 14
Inversión fija

CONCEPTO	VALOR
Maquinaria y Equipos	\$ 12.168.000
Muebles y enseres	\$ 8.243.890
Equipos de oficina	\$ 12.837.000
TOTAL	\$ 33.248.890

La depreciación correspondiente a los activos fijos se realiza con el método de línea recta, donde se tiene en cuenta que la vida útil para equipo de oficina y para muebles y enseres es de 5 años, y para maquinaria y equipos de 6 años. En cuanto al valor de salvamento, no se fija ningún valor, debido a que no se conoce que tanto uso se haga de los activos fijos. Adicionalmente, se prorratan cada elemento esta prorrato de la siguiente manera:

11.1.1.1. Porcentaje de prorrato

Tabla 15.
Porcentaje de prorrato

DEPRECIACIÓN	PORCENTAJES DE PRORRATO	
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO
Maquinaria y Equipos	80%	20%
Muebles y enseres	10%	90%
Equipos de oficina	10%	90%

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

11.1.2. Inversión diferida. Hacen referencia a aquellos gastos en los que incurre la empresa antes de iniciar sus operaciones, el valor de cada

Tabla 16.
Inversión diferida

CONCEPTO		VALOR
Desarrollo de la plataforma	\$	20.000.000
Promoción de expectativa por medios digitales	\$	1.800.000
Gastos de legalización de la empresa	\$	402.000
Lanzamiento de la plataforma	\$	5.000.000
Otros	\$	1.000.000
TOTAL	\$	28.202.000
Valor Amortización Anual (5 años)	\$	5.640.400

11.1.3. Inversión en capital de trabajo

En la tabla x se observa el costo del capital de trabajo necesario para el funcionamiento de Ruglam.

Tabla 17.
Inversión de capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	VALOR MES	VALOR A NECESITAR
Costos de Prestación del servicio	\$ 4.127.763	\$ 12.383.289
Gastos de Administración y Ventas	\$ 11.434.991	\$ 34.304.973
(Depreciaciones y amortizaciones)	\$ 990.382	\$ 2.971.145
Gravamen del 4 x 1000	\$ 125.353	\$ 376.058
TOTAL	\$ 14.172.373	\$ 43.717.118

Vale la pena aclarar que dentro de los costos de prestación de servicios se encuentran los valores de pago de nómina de mano de obra y costos indirectos.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

Los gastos de administración y ventas corresponden a los servicios públicos, arriendo, pago de nómina a personal administrativo, mantenimiento, gastos de publicidad y demás factores evidenciados en el Apéndice J.

11.2. Costos fijos y variables

Costos en los cuales incurre la empresa para garantizar las operaciones y puesta en marcha de la misma.

11.2.1. Costos fijos de operación. Los costos fijos de operación están asociados al pago de la nómina del desarrollador de producto, el costo del dominio y hosting, y el porcentaje de arrendamiento, servicios, depreciaciones y mantenimiento.

El valor de los costos fijos se puede observar en la tabla 18, y el valor de cada elemento puede visualizarse en el Apéndice J.

Tabla 18.
Costos fijos

CONCEPTO	VALOR ANUAL	VALOR MENSUAL
Costos fijos	\$ 181.393.048	\$ 15.116.087

11.2.2. Costos variables. Los costos variables son generados de los gastos necesarios para la prestación del servicio. Dichos costos también se modifican según la cantidad de anfitriones que pueda llegar a tener la plataforma, y los costos asociados a la capacitación, asesoría, y colaboración de los mismos.

Tabla 19.
Costos fijos variables

COSTOS VARIABLES	VALOR ANUAL
Costos de acompañamiento a anfitriones	\$ 65.600.000
Costos Indirectos Variables	\$ 6.480.000
TOTAL	\$ 72.080.000

11.3. Ingresos

Como ya se ha mencionado, los ingresos de la empresa serán generados de la comisión por reserva realizada y la suscripción de la plataforma.

11.3.1. Ingresos por comisión: EL valor de los ingresos asociados a la comisión de reservas de alojamientos, se calcula teniendo en cuenta los resultados de la de la investigación de mercados.

Dicho estudio considero los siguientes aspectos:

- La demanda de usuarios finales es de aproximadamente 51.841 personas.
- La comisión por reserva de los alojamientos es del 10% a través de la plataforma.
- Para estimar los ingresos totales del año (antes del cobro de comisión), se tiene en cuenta la frecuencia con las cuales las personas viajan y hacen reservas por internet, así como el valor promedio que están dispuestos a pagar por los servicios de alojamiento.

Según los aspectos anteriormente mencionados, se generan los resultados mostrados en la tabla

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

Tabla 20.
Estructura de ingresos

Frecuencia	Porcentaje de usuarios	Número de usuarios	Dinero por reserva online	Dinero de reservas al año	Compras anuales años 1
Una vez al año	3%	773,66016	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 23.209.805
Una vez al año	21%	4717,44	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 283.046.400
Una vez al año	13%	2830,464	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 283.046.400
Una vez al año	5%	1060,3008	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 159.045.120
Dos veces al año	3%	751,19616	\$ 30.000	\$ 60.000	\$ 45.071.770
Dos veces al año	19%	4268,16	\$ 60.000	\$ 120.000	\$ 512.179.200
Dos veces al año	11%	2560,896	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 512.179.200
Dos veces al año	4%	1007,28576	\$ 150.000	\$ 300.000	\$ 302.185.728
Más de dos vez al año	2%	395,3664	\$ 30.000	\$ 90.000	\$ 35.582.976
Más de dos vez al año	10%	2246,4	\$ 60.000	\$ 180.000	\$ 404.352.000
Más de dos vez al año	6%	1347,84	\$ 100.000	\$ 300.000	\$ 404.352.000
Más de dos vez al año	2%	530,1504	\$ 150.000	\$ 450.000	\$ 238.567.680
Total		22.464			\$ 3.202.818.278

A partir de la estructura de ingresos, se pueden deducir los siguientes conceptos:

- El número de reservas realizadas al año a través de la plataforma es de 40116 aproximadamente.
- EL valor promedio de reservas al año realizadas por medio de la plataforma es de \$79.839.
- Los ingresos generados por el cobro de comisión serian de \$ 320.281.828.

La proyección de ingresos se calcula teniendo en cuenta el incremento de la cantidad de usuarios, que se estima en un 15% anual basado en las proyecciones de crecimiento de comercio electrónico y del sector turismo mencionadas en el análisis del entorno.

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

Es de resaltar que para establecer el valor de los ingresos por comisión de reserva, no se tuvieron en cuenta los ingresos actuales de los alojamientos evaluado, esto debido a que la plataforma Ruglam busca aumentar las reservas de los alojamientos y este crecimiento se puede considerar con las reservas realizadas por los usuarios finales a través de la plataforma.

11.3.2. Ingresos por suscripción a la plataforma. Según los resultados encontrados en la investigación de mercados, la demanda de anfitriones dispuestos a suscribirse y obtener beneficios adicionales sería del 75% de los alojamientos totales. No obstante, se espera abarcar 50 anfitriones dispuesto a pagar la suscripción el primer mes del año 1 y tener un aumento moderado del 7% mensual.

11.4. Fuentes de financiamiento

La procedencia del capital económico para financiar la puesta en marcha de la empresa se presenta en la tabla... en donde una de las fuentes es un préstamo bancario, pues el valor de la inversión es demasiado alto para ser cubierto solamente por el capital social, además el préstamo se amortiza en un periodo de 3 años en donde se espera que la compañía cuente con una mejor estabilidad en el mercado.

Tabla 21.

Fuentes de financiamiento

Fuentes de financiamiento			
Aportes de los socios	\$	70.000.000	66,32% Socios
Crédito a solicitar	\$	35.544.065	33,68% Deuda

11.5. Estados financieros

En la siguiente tabla se observa la proyección del estado de resultados, junto con las variables

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

anteriormente definidas. Cabe aclarar que estas corresponden al escenario esperado.

Tabla 22.
Estados de resultados

Año	1	2	3	4	5
Comisión por reserva	\$320.281.828	\$368.324.102	\$423.572.717	\$487.108.625	\$560.174.919
Suscripciones	\$55.776.107	\$59.680.435	\$63.858.065	\$68.328.130	\$73.111.099
Ingresos Operacionales por ventas	\$ 376.057.935	\$ 428.004.537	\$ 487.430.782	\$ 555.436.754	\$ 633.286.017
TOTAL INGRESOS	\$ 376.057.935	\$ 428.004.537	\$ 487.430.782	\$ 555.436.754	\$ 633.286.017
Mano de Obra Directa MOD	\$22.875.120	\$ 22.875.120	\$ 22.875.120	\$ 22.875.120	\$ 22.875.120
Materia Prima	-	-	-	-	-
Costos Indirectos de P. S Fijos	\$ 20.178.038	\$ 20.178.038	\$ 20.178.038	\$ 20.178.038	\$ 20.178.038
Costos Indirectos de P. S Variables	\$ 72.080.000	\$ 86.496.000	\$ 103.795.200	\$ 124.554.240	\$ 149.465.088
COSTOS DE PRESTACION SERVICIO	\$ 115.133.158	\$ 129.549.158	\$ 146.848.358	\$ 167.607.398	\$ 192.518.246
UTILIDAD BRUTA	\$ 260.924.777	\$ 298.455.379	\$ 340.582.425	\$ 387.829.357	\$ 440.767.771
Gastos de Personal	\$ 89.594.220	\$ 89.594.220	\$ 89.594.220	\$ 89.594.220	\$ 89.594.220
Gastos de Administración	\$ 47.625.670	\$ 47.625.670	\$ 47.625.670	\$ 47.625.670	\$ 47.625.670
Gastos de Personal de Ventas	-	-	-	-	-
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ 137.219.890	\$ 137.219.890	\$ 137.219.890	\$ 137.219.890	\$ 137.219.890
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 123.704.887	\$ 161.235.489	\$ 203.362.534	\$ 250.609.466	\$ 303.547.881
Gastos Financieros	\$ 8.751.880	\$ 5.991.382	\$ 2.364.820	-	-
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 1.504.232	\$ 1.712.018	\$ 1.949.723	\$ 2.221.747	\$ 2.533.144
Otros Ingresos					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 113.448.775	\$ 153.532.089	\$ 199.047.992	\$ 248.387.719	\$ 301.014.737
Provisión para Impuestos	\$ 37.438.096	\$ 50.665.589	\$ 65.685.837	\$ 81.967.947	\$ 99.334.863
UTILIDAD NETA	\$ 76.010.680	\$ 102.866.500	\$ 133.362.154	\$ 166.419.772	\$ 201.679.874
RESERVAS 10%	\$ 7.601.068	\$ 10.286.650	\$ 13.336.215	\$ 16.641.977	\$ 20.167.987
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 68.409.612	\$ 92.579.850	\$ 120.025.939	\$ 149.777.795	\$ 181.511.887

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

En el balance general se puede observar que en los últimos tres años hay un aumento considerable en los activos corrientes y por ende en el patrimonio de la empresa. Así mismo se puede evidenciar que durante el primer año se generan utilidades.

11.6. Flujo de caja libre

En la tabla, se identifica los factores y valores correspondientes al flujo de caja de Ruglam:

Tabla 24.

Flujo de caja libre

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos operacionales		376.057.935	428.004.537	487.430.782	555.436.754	633.286.017
Recuperación de Cartera						
Total de Ingresos Operacionales		376.057.935	428.004.537	487.430.782	555.436.754	633.286.017
Pago de Materia Prima		-	-	-	-	-
Pago de Mano de Obra Directa		22.875.120	22.875.120	22.875.120	22.875.120	22.875.120
Pago Costos Indirectos Fijos		20.178.038	20.178.038	20.178.038	20.178.038	20.178.038
Depreciaciones		-2.044.018	-2.044.018	- 2.044.018	-2.044.018	-2.044.018
Pago Costos Indirectos Variables		72.080.000	86.496.000	103.795.200	124.554.240	149.465.088
Total Pagos de Costos Operacionales		113.089.140	127.505.140	144.804.340	165.563.380	190.474.228
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL BRUTO		262.968.795	300.499.397	342.626.442	389.873.374	442.811.789
Pago de Gastos de Administración		137.219.890	137.219.890	137.219.890	137.219.890	137.219.890
Amortizaciones		-5.640.400	-5.640.400	-5.640.400	-5.640.400	-5.640.400
Depreciaciones		-4.200.160	-4.200.160	-4.200.160	-4.200.160	- 4.200.160
Pago de Gastos de Ventas		-	-	-	-	-
Pago de Impuestos			37.438.096	50.665.589	65.685.837	81.967.947
Total Pago de Gastos Operacionales		127.379.330	164.817.426	178.044.919	193.065.167	209.347.277
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL NETO		135.589.465	135.681.971	164.581.523	196.808.207	233.464.512
Inversiones						
Inversión Fija	33.248.890					
Inversión Diferida	28.202.000					
Inversión en Capital de Trabajo	44.093.175					
Total de Inversiones	105.544.065	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA LIBRE	-105.544.065	135.589.465	135.681.971	164.581.523	196.808.207	233.464.512
Aportes de los socios	70.000.000					
Crédito Financiero	35.544.065					
Total Ingresos de Financiación	105.544.065	-	-	-	-	-

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

Continuación de la tabla 24

Año	-	1	2	3	4	5
Abonos a capital		8.798.836	11.559.334	15.185.896	0	0
Pago de Intereses		8.751.880	5.991.382	2.364.820	0	0
Gravamen del 4 x 1.000		1.504.232	1.712.018	1.949.723	2.221.747	2.533.144
Total Egresos de Financiación	-	19.054.947	19.262.734	19.500.439	2.221.747	2.533.144
FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN	105.544.065	- 19.054.947	- 19.262.734	- 19.500.439	-2.221.747	-2.533.144
FLUJO NETO DE CAJA	-	116.534.518	116.419.237	145.081.084	194.586.460	230.931.368
Flujo de caja del período	- 105.544.065	116.534.518	116.419.237	145.081.084	194.586.460	230.931.368
Saldo anterior de Caja y Bancos		44.093.175	160.627.693	277.046.930	422.128.015	616.714.475
SALDO FINAL DE CAJA Y BANCOS	- 105.544.065	160.627.693	277.046.930	422.128.015	616.714.475	847.645.843

Del flujo de caja libre se puede afirmar, que a partir del primer año de funcionamiento se obtienen flujos positivos con un aumento exponencial, asegurando a largo plazo una rentabilidad mayor.

11.7. Evaluación financiera

Como criterios de decisiones se toma en cuenta el valor presente neto (VPN) con una tasa de oportunidad del 14,84 y la tasa interna de retorno (TIR), los resultados se muestran a continuación:

Tabla 25.

Resultados de la evaluación financiera

VPN	\$ 126.648.806
TIR	29,43%
PRI	2 Años

En la anterior tabla se observa que la empresa es rentable al generar un VPN de \$ 126.648.806; Este valor se valida porque la TIR es de 29,43%, Un margen adecuado para lo que puede esperar un inversionista.

11.7.1. Punto de equilibrio. El punto de equilibrio se calcula en función del precio promedio por reserva y la cantidad de usuarios finales que utilizarían la plataforma la plataforma el primer año

Tabla 26.
Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Costos Fijos	\$ 181.393.048
Precio Promedio por reserva	\$ 79.839
Costo Variable generado por reserva	\$ 1.797
Punto de equilibrio	2324,308574

11.7.2. Análisis de escenarios. Para el siguiente análisis se tienen en cuenta el valor del VPN y la TIR en función del porcentaje de participación, el crecimiento anual de reservas y suscriptores, y el número anual inicial de alojamientos con los que contara la plataforma.

De este modo se definen 3 diferentes circunstancias: pesimista, optimista y esperado. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 27.
Análisis de escenarios

VARIABLES /escenario	Pesimista	esperado	optimista
% de participación en el mercado	10%	13%	16%
crecimiento anual de ventas	13%	15%	20%
crecimiento mensual de los suscriptores	5%	7%	10%
numero inicial de alojamientos en la plataforma	35	50	70
VPN	-88254978	126.648.806	532154733
TIR	2,67%	29%	64,71%

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

De la tabla 26 se identifica una diferencia sustancial entre los tres escenarios planteados, las variables VPN y TIR tienen una gran sensibilidad con respecto a los datos de entrada suministrados y específicamente con el porcentaje de participación del mercado que abarcaría la empresa. Delo anterior, vale la pena hacer énfasis que en caso de que se dé un escenario pesimista la empresa no sería factible, ya que generaría pérdidas dentro de los primeros 5 años. Caso contrario ocurre con el escenario esperado y el escenario optimista, los cuales arrojan resultados de rentabilidad y factibilidad adecuados para la empresa, superando en gran medida las expectativas de un inversionista, por esto, se podría optar por socios que al ver la rentabilidad de la empresa, aporten altas sumas de capital que permitan financiar el crecimiento de la plataforma.

12. Prototipo

Se diseñó un prototipo que ilustra las principales características e interfaces que tendrían página web a la hora de interactuar con ella.

En el Apéndice K se puede observar cada una de las plantillas con las cuales interactuaría el anfitrión y el usuario en la plataforma. Del mismo modo en el Apéndice L se puede visualizar un video instructivo que muestra a detalle el funcionamiento del prototipo; el mismo video se puede observar en el siguiente enlace: <https://youtu.be/o9RFQ4zWrm> .

13. Conclusiones y Recomendaciones

13.1. Conclusiones

Ruglam es una plataforma web de reservas formada por alojamientos del sector rural. Esta plataforma conecta a los campesinos que disponen de un espacio confortable para alquilar con los viajeros y/o clientes, en donde estos podrán consultar información sobre la ubicación, las fechas de disponibilidad, paquetes turísticos, actividades de la zona, lugares culturales, y productos experienciales que el campesino y su alojamiento ofrezca, con el fin de acceder a una reserva en línea o sencillamente consultar aspectos importantes de la región que ayuden a programar de mejor manera su próximo viaje. Además, les permite a Campesinos contar con una forma muy eficiente de gestionar su calendario de reservas y mantener un control de sus ingresos con la plataforma. Esta empresa nace con el fin de atacar las principales barreras de entrada que tienen los medios digitales en Colombia aprovechando su factor diferenciador, brindando a los clientes finales la posibilidad de averiguar toda la información de los anfitriones y sus respectivos alojamientos, así como la confianza y veracidad de la misma.

Vale la pena resaltar que Ruglam al ser una plataforma digital cuenta con un gran panorama de oportunidades debido a que el comercio electrónico ha logrado alcanzar un crecimiento del 23 % de la población mundial, y se estima un crecimiento de más de 20% anual aproximadamente. Sin embargo, en Colombia, factores socioculturales e incluso económicos retrasan su crecimiento, debido al temor y la falta de costumbre por parte de las personas a ejecutar transacciones vía web y ser víctima de fraude. También existen enormes dificultades en la cobertura actual del internet y por ende en la educación y conocimiento de su uso y aplicación en los negocios. Esto ha conllevado a que el comercio electrónico en Colombia no supere el 4%. No obstante, el panorama en

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

Colombia es favorable en lo correspondiente al inmenso potencial que ha tenido el turismo en la última de década, el cual ha tenido un crecimiento exponencial del 3,9%, y se espera que siga creciendo.

El estudio de mercados validó la propuesta de valor de Ruglam con respecto al cliente final y a los anfitriones de la plataforma ya que de ambos sectores se obtuvieron resultados positivos que aceptan la idea de negocio, obteniendo un porcentaje de aprobación del 100% por parte de los anfitriones y del 79,24% por parte de los clientes. Por lo anterior, la demanda de clientes finales y anfitriones es optimista y relevante. Adicionalmente, con los resultados generados del estudio de mercados, se estableció que la plataforma web estaría enfocada en la categoría del turismo y la tecnología, también determinó el valor de los servicios ofrecidos por la plataforma, estimando el cobro de la comisión por reserva en un 10%, el valor por servicios adicionales de la suscripción en \$35.000 pagados opcionalmente por los anfitriones que quieran tener un mayor impulso en la plataforma.

En el plan de marketing se contemplaron aquellas estrategias necesarias que tendría que aplicar Ruglam para tener un buen posicionamiento en el mercado desde el pre lanzamiento hasta la puesta en marcha de la plataforma. Por estas razones, el marketing digital, las relaciones con socios claves y el asesoramiento que recibirían los anfitriones para brindar una mejor atención, son el principal enfoque del plan de mercadeo para atraer y fidelizar la mayor cantidad de clientes finales y campesinos de la región.

En lo correspondiente a la puesta en marcha de la plataforma se requiere de mano de obra calificada como lo es: un desarrollador web, un diseñador industrial que trabajaría en conjunto con el asesor comercial de la empresa y un administrador. Así mismo se necesita de equipo de

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

cómputo, muebles y enseres, y una oficina física ubicada en la ciudad de Bucaramanga. En cuanto al diseño y creación de la página web, se opta por desarrollarla sobre una plataforma de código abierto, la cual se acomoda a los requerimientos que la plataforma exige y ahorrando tiempo en su ejecución, todo esto con la ayuda de ingenieros capacitados y la colaboración del equipo de trabajo de Ruglam.

La estructura organizacional de la empresa estaría conformada por el gerente general, un manager de desarrollador de producto, un manager de diseño de experiencia y un asesor comercial. Cada cargo mencionado cuenta con su respectivo manual de funciones y remuneración. También, se proyectó lo referente a la necesidad de personal en los 5 primeros años de funcionamiento de la empresa, esto con el propósito de atender de mejor manera los futuros requerimientos de los anfitriones y los viajeros.

En cuanto al análisis legal, se obtuvo como resultado que la figura jurídica que más se acomodaba a la plataforma es la Sociedad de Acciones Simplificadas (S.A.S.). Además, se verificó que el nombre de “Ruglam” se encuentra disponible para ser inscrito tanto por razón social como por marca propia de la empresa.

El plan estratégico y operativo, definió objetivos centrados en los siguientes factores: Servicio de calidad tanto al cliente final como al anfitrión del alojamiento, crecimiento exponencial, alcanzar la solides financiera y definir mejoras continuas de innovación y desarrollo, según estos aspectos se estableció un mapa estratégico que permitió tener una orientación adecuada de los objetivos a cumplir.

La inversión necesaria para la puesta en marcha está conformada por los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, dando un saldo de \$ 105.544.065 para la puesta en marcha de la

plataforma.

La evaluación financiera reportada evidencia que el plan como el que se propone es viable, pues tiene un VPN esperado de \$ 126.648.806 y una TIR esperada de 29,43%, sin generar ningún tipo de pérdida o déficit, además el comportamiento identificado en los flujos de caja deja ver un crecimiento exponencial en los últimos tres últimos años. No obstante, las variables utilizadas en la evaluación de escenarios muestran una alta sensibilidad en los resultados de rentabilidad de la plataforma. Es por tal razón que se deben ejecutar las estrategias del plan de mercadeo lo mejor posible y poder garantizar la rentabilidad de la empresa.

El prototipo diseñado para la plataforma, muestra las principales funciones y escenarios a los cuales los usuarios y anfitriones se verían enfrentados al interactuar con ella. Para este prototipo y teniendo en cuenta la falta de educación que tiene el campesino y las personas mayores en el uso de la internet, se determina que la interfaz debe ser lo más sencilla posible, para así facilitar su uso.

Por último, se enfatiza que una plataforma como Ruglam sería fácilmente replicable, incluso en empresas del sector hotelero o turístico ya existentes, por este motivo se visualiza que a largo plazo la empresa logre tener una expansión a nivel nacional y no solo departamental, lo cual podría aportar al posicionamiento de la plataforma y por ende al aumento de su rentabilidad. Por otro lado es fundamental contar con aliados estratégicos que impulsen el reconocimiento de la empresa lo más rápido posible.

13.2. Recomendaciones

Se recomienda invertir el 10% de las utilidades de la empresa en el perfeccionamiento de la plataforma debido a que constantemente tiene que ir adaptándose a las exigencias de los usuarios finales y anfitriones, los cuales se esperan tenga un crecimiento exponencial en los primeros 5 años de funcionamiento.

Así mismo, Buscando mantener una adecuada calidad del servicio se recomienda crear estándares de capacitación y aprendizaje de facilite la orientación de los anfitriones.

Buscando mantener presencia permanente en el mercado se recomienda invertir el 30% de las utilidades en la promoción y estrategias de mercadeo que hagan más visible la empresa.

Para que nuestros anfitriones puedan ofrecer productos de hostería adecuados, se propone a largo plazo, la implementación y comercialización de equipo y enseres que mejoren la hospitalidad y calidad de los alojamientos, como lo son toallas, juegos de sábanas, implementos de limpieza y demás utensilios que brinden comodidad y confianza a los usuarios o viajeros; todo esto bajo la marca de Ruglam.

Por último, se recomienda reforzar la consulta de la ubicación geográfica del alojamiento, ya que al ofertar alojamientos en medio de zonas rurales, no siempre tienen rutas registradas y/o trazadas en sistemas de navegación como google map.

Referencias Bibliográficas

- BBVA. (2019). La importancia de la estrategia competitiva en la empresa. Recuperado de 27 November 2019, de: <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/estrategia-competitiva.html>
- Clavijo, S. (2019). Desempeño del PIB-real: primer trimestre 2019. Recuperado de: 27 November 2019, fde: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/desempeno-del-pib-real-primer-trimestre-2019-2866520>
- Congreso de Colombia. (2019). Recuperado de: 27 November 2019, de: <https://www.pwcimpuestosonline.co/TLSTimes/Boletines/Se%20expide%20Proyecto%20de%20Ley%20de%20Reforma%20Tributaria.pdf>
- Dane. (2019). Producto interno bruto, resultados segundo trimestre 2019. Recuperado de: 27 November 2019, de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_IITrim19.pdf
- Dane. (2019). Según el Dane, la inflación en Colombia aumentó 0,31 % en mayo. Recuperado de: 27 November 2019, de: <https://telemedellin.tv/inflacion-en-colombia-subio-mayo/335041/>
- Descuento o deducción por IVA en bienes de capital. (2019). Recuperado de: 27 November 2019, de: <https://actualicese.com/iva-en-bienes-de-capital-cuando-puede-tratarse-como-descuento-y-como-deducción/>
- Dian. (2019). Importación Viajeros. Recuperado de: 27 November 2019, de: <https://www.dian.gov.co/viajeros/Paginas/Importaci%C3%B3n-Viajeros.aspx>
- Dinero. (2019). Tecnología, nueva ruta del turismo. Recuperado de 27 November 2019, de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/tecnologia-nueva-ruta-del-turismo/270337>
- Fundación Orange. (2019). La transformacional digital en el sector turístico. Recuperado de 27 November 2019, de: http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/05/eE_La_transformacion_digital_del_sector_turistico.pdf
- Laverde, J. (2018). PLAN DE NEGOCIOS SOBRE EL TURISMO ECOLÓGICO EN

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

COLOMBIA, A TRAVÉS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO. Recuperado de: 27

November 2019, de:

<http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6893/1/3131822-2018-II-GE.pdf>

minTIC. (2019). Informa de gestión al congreso de la república 2018 - 2019. Retrieved 27

November 2019, from https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-101792_doc_pdf.pdf

Portafolio. (2019). Inflación cayó en agosto, pero aumentó durante el año. Retrieved 27 November

2019, from <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-agosto-de-2019-en-colombia-533290>

Ramos, F. (2019). IPC información técnica. Retrieved 27 November 2019, from

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

Robledo, J. (2019). Dirección de Innovación y Desarrollo Empresarial. Retrieved 27 November

2019, from <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/Paginas/desarrollo-empresarial.aspx>

S.A.S., E. (2019). Presidente Iván Duque pidió que los gremios respalden nuevamente la tributaria.

Retrieved 27 November 2019, from <https://www.larepublica.co/economia/presidente-ivan-duque-pidio-que-los-gremios-respalden-nuevamente-la-tributaria-2922857>

Referencias

Avia Export, A. (2012). Diagnóstico Turismo de Naturaleza en Colombia. Retrieved 28

November 2019, from

<https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=56e56497-881d-41f6-b23c-4df2d0685f6b>

Booking. (2019). Ocho de cada diez viajeros colombianos desea quedarse durante 2019 en un alojamiento para relacionarse con su anfitrión. Retrieved 28 November 2019, from

<https://news.booking.com/ocho-de-cada-diez-viajeros-colombianos-desea-quedarse-durante-2019-en-un-alojamiento-para-relacionarse-con-su-anfitrion/>

PLAN DE NEGOCIOS RUGLAM

- CCCE, c. (2019). HotSale 2019: El 75,4% de las búsquedas se realizó a través de teléfonos móviles | Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. Retrieved 28 November 2019, from <https://www.ccce.org.co/noticias/hotsale-resultados-2019-busquedas-ecommerce>
- E-Commerce en Colombia - Abril 2019. (2019). Retrieved 28 November 2019, from <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2019/e-commerce-en-colombia-abril-2019/>
- fedesoft. (2019). Fedesoft - Federación Colombiana de la Industria de Software y TI. Retrieved 28 November 2019, from <https://fedesoft.org/>
- Fontur. (2012). Investigación internacional de mercados para la región de américa. Retrieved 28 November 2019, from https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/INVESTIGACION_INTERNA_CIONAL_DE_MERCADOS_PARA_LA_REGION_DE_AMERICA.PDF
- ICONTEC. (2006). Norma técnica colombiana. Retrieved 28 November 2019, from https://fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2006/NTC_5133.pdf
- Procolombia. (2018). Lo que buscan los viajeros extranjeros en un destino de naturaleza. Retrieved 28 November 2019, from <http://www.procolombia.co/noticias/lo-que-buscan-los-viajeros-extranjeros-en-un-destino-de-naturaleza>
- Santos Arrebola, J. (2012). *La decisión de compra del turista-consumidor* [Ebook] (pp. 39-40). Malga España. Retrieved from <http://estadisticas.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-79-1983-pag39-53-42199.pdf>
- Turismo, R. (2019). ¿Hotel o alojamiento? Esto es lo que prefieren los colombianos. Retrieved 28 November 2019, from <https://www.colombia.com/turismo/noticias/hotel-o-alojamiento-esto-es-lo-que-prefieren-los-colombianos-225125>
- Zerda, A. (2019). PND no ofrece soluciones al bajo nivel científico del país. Retrieved 28 November 2019, from <https://www.portafolio.co/economia/la-ciencia-tecnologia-e-innovacion-en-el-pnd-del-gobierno-duque-527451>
- Sejzer, R. (2016, 16 de agosto). Las 5 Fuerzas de Porter: Estrategia Competitiva. ctcalidad.blogspot.com.co. Recuperado de: <http://ctcalidad.blogspot.com.co/2016/08/las->

[5- fuerzas-de-porter-estrategia.html](#).

Ricart, J. E. (2009). Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 12-25

Navarro, J. (2016, 19 de octubre). Definición de Plan Operativo. *definicionabc.com*.
<https://www.definicionabc.com/?s=Plan%20Operativo>.

Montes, S. (2018). PIB de Colombia puede crecer hasta 3,5% en 2019 según reportes del IFI. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/pib-de-colombia-puede-crecer-hasta-35-en-2019-segun-reportes-del-ifi-2783007>

Martin, J. (2017, 15 de mayo). Estudia tu entorno con un PEST-EL. *www.cerembs.co*.
Recuperado de: <https://www.cerembs.co/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>.

Malhotra N. (2008). *Investigación de Mercados*. Quinta edición. México. Pearson
Guiadelacalidad. www.guiadelacalidad.com Plan estratégico. Recuperado
de: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>.

Fenalco. (2017). Análisis de mercado para E-Commerce. Recuperado de:
[http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/Congreso2017/memorias/edgarheloucongr
eso2017.pdf](http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/Congreso2017/memorias/edgarheloucongreso2017.pdf)