

ESTUDIO DE CASO: EMPRESA AGROTURÍSTICA LA KUMBRE

Héctor Gustavo Urrea Beltrán

Facultad de Ciencias y Tecnologías - Universidad Santo Tomas

Programa Administración de Empresas

Gabriel Francisco Rodriguez Lopez

Junio de 2023

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
JUSTIFICACION	5
OBJETIVOS.....	8
OBJETIVO GENERAL	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
CARACTERIZACION DE LA EMPRESA.....	9
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	9
RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	10
PORTAFOLIO DE LA EMPRESA	14
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	16
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	17
<i>Penetración de mercado</i>	18
<i>Desarrollo interno</i>	19
<i>Desarrollo de producto</i>	20
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION.....	22
CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	23
PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA A SOLUCIONAR	25
PROPUESTA DE LA SOLUCIÓN	28
ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS:	28
SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES:.....	29
PLANIFICACIÓN INTEGRAL:	29
INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA COMPARTIDA:	29
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN:	30
PROMOCIÓN Y MARKETING:	30
MARCO REFERENCIAL.....	31
MARCO CONCEPTUAL.....	34
MARCO TEÓRICO	38
<i>Perspectiva nacional</i>	39
<i>Perspectiva Local</i>	41
PLAN DE ACCIÓN	43
OBJETIVO GENERAL	43
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	43
ESTRATEGIAS	44
<i>Alianzas</i>	44
<i>Procesos</i>	44
<i>Conocimiento</i>	45

<i>Marketing</i>	45
<i>Planeación</i>	46
LECCIONES APRENDIDAS	47
DESARROLLO DEL CASO.....	57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
CONCLUSIONES:	65
RECOMENDACIONES:	65
BIBLIOGRAFÍA.....	68

INTRODUCCIÓN

La situación actual que engloba condiciones no tan amigables para el crecimiento de las empresas y para el desarrollo de nuevos emprendimientos, establece que los emprendedores y futuros empresarios cuenten con los conocimientos adecuados que permitan llevar a cabo la implementación, puesta en marcha y desarrollo exitoso de una nueva idea de negocio.

Este estudio de caso se enfoca en el sector turístico en Colombia, más exactamente en el Municipio de Gama Cundinamarca. A través de este documento se busca dar a conocer, plantar y desarrollar el plan de acción diseñado y ejecutado dentro del proyecto, así como las acciones reales que permiten un excelente desempeño del negocio, acciones que permiten fortalecer y hacer frente a la situación coyuntural por la que atraviesa este tipo de industria.

Desafortunadamente la situación por la que atraviesa este sector, para el año en curso, no es la mejor, dado a varios factores tanto internos como externos, políticos y económicos de gran relevancia para la industria, se busca plasmar, que cosas son correctas y las no tan correctas al momento de ejecutar un proyecto de este tipo.

Así mismo, se pretende dar a conocer los posibles riesgos por los que puede atravesar un proyecto de este tipo, la gestión de cada uno de esos riesgos y las estrategias que desde el proyecto se asumieron para dar frente a la realidad del día a día de la puesta en marcha.

JUSTIFICACION

El turismo rural o agroturismo, que para este caso lo vamos a llamar de la misma manera, se ha venido convirtiendo en una actividad económica en constante crecimiento en numerosas regiones alrededor del mundo.

Esta forma de turismo se caracteriza por la integración de actividades de avistamiento, agrícolas y ganaderas en el sector turístico, permitiendo a turistas experimentar y participar de la vida rural y agrícola junto a personas locales y espacios propios de las actividades. En un contexto donde muchas zonas rurales enfrentan desafíos socioeconómicos, el turismo rural representa una oportunidad significativa para impulsar el desarrollo sostenible de las regiones y mejorar la calidad de vida de las comunidades locales. En este sentido, este estudio de caso se propone describir el desarrollo para puesta en marcha de un proyecto de este tipo, lo hace específicamente sobre proyecto denominado la Kumbre.

Es importante mencionar que el turismo rural es una modalidad turística que ha ganado popularidad debido a la creciente demanda de experiencias auténticas y sostenibles por parte de los turistas. En este caso y más específico para el Municipio de Gama Cundinamarca, esta actividad se ha desarrollado de manera significativa en los últimos 2 años, lo que sugiere que puede ser una fuente importante de ingresos y ocupación de mano de obra local dentro del mismo Municipio.

Este tipo de actividad brinda el potencial de generar ingresos adicionales para los agricultores, productores y emprendedores locales al diversificar sus fuentes de ingresos a través de la oferta de servicios turísticos. Esto puede contribuir a la estabilidad económica de la comunidad y reducir la dependencia de actividades tradicionales que pueden ser vulnerables a fluctuaciones económicas, así como a la dependencia que se tiene de la alcaldía local, el

magisterio y los hogares del ICBF, y otras entidades de tipo oficial como únicas fuentes de ingresos y laboral en Gama.

El turismo rural no solo beneficia a los empresarios que deciden incurrir en este tipo de actividad, también genera impacto en productores agrícolas y también crea oportunidades de empleo en sectores relacionados, como la gastronomía, la artesanía y la hospitalidad. Esto puede ser especialmente relevante en Gama, donde la tasa de desempleo es un problema persistente, al ser tan limitada la oferta laboral, dada la falta de empresas y sectores de la economía que favorezcan el aporte de espacios laborales.

El desarrollo económico impulsado por el agroturismo puede tener un impacto positivo en la calidad de vida de los habitantes locales al mejorar los servicios públicos, la educación, la vías primarias, secundarias y terciarias y caminos rurales de acceso y tránsito dentro y hacia el Municipio y la atención médica, entre otros aspectos.

El turismo rural puede promover prácticas agrícolas sostenibles y la conservación del entorno natural, lo que es fundamental en un momento en que la preocupación por el medio ambiente está en constante aumento, aporte significativo que desde el proyecto se está dando frente los objetivos de desarrollo sostenible.

Dada la información anterior, este estudio de caso busca describir de manera juiciosa el paso a paso que llevo a cabo para poner en marcha un emprendimiento traducido en una nueva ofertad de servicios y productos en torno al turismo para un Municipio de categoría VI y con muchos paradigmas para generar nuevos empresarios. Se espera que los resultados de este proyecto proporcionen información valiosa para los actores locales, las autoridades municipales y los empresarios interesados en el desarrollo de esta forma de turismo y de fuente de inversión e

ingresos. Además, contribuirá al crecimiento del cuerpo de conocimientos en el campo del turismo rural y su relación con el desarrollo regional.

El presente proyecto, cuenta con una gran pertinencia desde el ámbito personal, pues permite movilizar el conocimiento adquirido durante el proceso de aprendizaje y estudio del pregrado en administración de empresas, aportando de esta forma al desarrollo local y regional, fortaleciendo sectores que hasta el momento estaban siendo vistos como hechos aislados, dado que la comunidad busca mantener las costumbres y en gran medida, le tienen miedo al cambio y a buscar nuevos horizontes que favorezcan al territorio Gamense.

OBJETIVOS

Objetivo general

Plasmar e identificar todos los pasos y procesos que se llevaron a cabo para el origen, diseño, construcción y puesta en marcha de proyecto llamado Glamping la Kumbre en el Municipio de Gama Cundinamarca.

Objetivos específicos

Conocer a detalle cada momento vivido por el emprendedor la ejecución del proyecto.

Evaluar la pertinencia del proyecto de turismo rural Glamping la Kumbre, frente a los indicadores financieros ácidos, para poder dar un concepto con relación a su pertinencia.

Identificar los aportes que el proyecto agroturístico la Kumbre realiza frente a las necesidades identificadas en la población Gamense.

Proporcionar recomendaciones para el desarrollo futuro, basándose en los resultados para promover y mejorar el agroturismo en el municipio, con el objetivo de maximizar sus beneficios sociales y económico.

Identificar las lecciones aprendidas dentro de la ejecución de este proyecto para que se conviertan en material enriquecedor para futuros emprendedores o hasta para actuales actores de esta industria.

CARACTERIZACION DE LA EMPRESA

Glamping la Kumbre es una empresa familiar, y que nace a partir de la oportunidad que hay para explotar turísticamente al Municipio de Gama en forma responsable y sostenible. También se origina en gran parte a partir de la situación que origina la pandemia del Covid-19 en el año 2020, donde se volvió un problema a resolver la necesidad de poder salir de las grandes ciudades a espacio aislados en donde se pueda disfrutar de manera mucho más individual un espacio para descanso y relajación.

Descripción de la empresa

El Glamping La Kumbre es un Alojamiento Rural al aire libre en un ambiente tranquilo, inmerso en la naturaleza, que brinda la posibilidad de conocer los procesos productivos del campo, como huertas, cultivos orgánicos (caña, café) o tipo exportación como son. gulupa, tomate, granadilla y fincas ganaderas, en la Kumbre se pueden vivir actividades de molienda y transformación de la caña en panela, conocer el proceso de siembra, cosecha y recolección de café entre otros atractivos que solo el campo puede dar.

Los turistas podrán conocer el segundo embalse más grande de sur América, la hidroeléctrica del Guavio; el alojamiento incluye cabaña para parejas o grupo familiar de hasta cuatro personas, adecuado con una cama doble, agua caliente, minibar, servicio a la habitación, calefacción, zona de fogata, terraza balcón, malla suspendida con vista panorámica al relieve montañoso del Guavio; al mismo tiempo el huésped podrá realizar actividades como: cabalgatas, caminatas ecológicas, ciclo travesías y paseos a los sitios turísticos del municipio y la región.

Alojamiento rural la Kumbre es un espacio perfecto para conectar con lo natural, ya que los visitantes pueden acceder a la huerta y a los cultivos que se encuentran dentro de la finca donde está el hospedaje, los cuales son 100% orgánicos; pueden cosecharlos y llevarlos directamente para su consumo, realizar recorridos cortos y tranquilos y conocer de cerca nacimientos de agua, el terreno posee una gran riqueza en cuanto flora y fauna, está rodeado de montañas y una hermosa vista panorámica; ubicado a tan solo 2.5 horas de la ciudad de Bogotá en el Municipio de Gama Cundinamarca, donde los huéspedes tendrán una experiencia inolvidable; la Kumbre es un espacio ecológico que contribuye con la preservación de los recursos naturales.

Reseña histórica de la empresa

El proyecto da inicio con acciones y tareas reales a ejecutar en el mes de febrero del año 2021, periodo en el cual empezó a disminuir el pánico y la incertidumbre asociada la pandemia del COVID 19, para dar el inicio al proyecto, dado que el proyecto sería algo familiar y con base en la planificación previa mencionada en la parte de los antecedentes. Se crea un plan de trabajo por fases acompañado de su respectivo presupuesto y con unas primeras fechas de entregas de esas fases para así poder ir dando ejecución a cada actividad o tarea que se requería paso que debiera ir posteriormente.

Para el momento cero del proyecto se proyectó constituir el establecimiento y el comercio a título de persona natural en un régimen simple que es la actividad donde se ubica dado su nivel de ventas y la regulación actual de ese momento, naturalmente esto acompañado de los respectivos registros de cámara de comercio, DIAN, bomberos, industria y comercio del

municipio, registro nacional de turismo y fontur. Todos estos son de acuerdo con las diferentes regulaciones en temas tributarios, de turismo, de comercios y de seguridad en establecimientos. Sumado a que se debió también realizar todo el proceso que tienen que ver con solicitud de punto de red eléctrico con la empresa Enel, solicitud y aprobación del uso de los suelos por medio de la oficina de planeación del municipio, acatamiento de los lineamientos que tienen que ver con el manejo de las aguas potables y negras y los diseños avalados y formalizados por parte de un arquitecto titulado y con tarjeta profesional vigente.

Iniciado el proyecto se identificó la posibilidad de llevar el proyecto ante el fondo emprender del Sena, que realiza convocatoria continua para apoyar este tipo de emprendimientos, información que es muy fácil de acceder ya que está en su sitio web y en sus redes sociales. Para el 5 mes de inicio de trabajos se dio inicio a la presentación del proyecto de manera formal ante el fondo emprender. De este proceso se sacan muchas cosas buenas para el proyecto ya que al llegar allí se hace necesario contar con varios requisitos a cerca de la idea de negocio, situación que generó mejorar todo lo planteado, organizarlo de una mejor manera y hasta cambiar la visión del proyecto. Esto ya que inicialmente no se esperaba tener un crecimiento de un glamping a construir y tener cuatro tan rápido. Es decir en ese momento se planteó y se creó la visión de crecer en un 300% a partir de un apoyo económico, metodológico y técnico por parte del fondo. Gran decisión y gran cambio en la proyección inicial que solo era de tener un espacio para el servicio y que dependiendo de los servicios que facturara y de la venta de servicios, con los mismos recursos que llegaran como utilidad se llevaría a cabo la construcción de un segundo espacio. Proyección que cuantificada no se iba a dar antes de los dos primeros años de entrar en operación. Otra gran decisión que se dio con el inicio del proyecto

ante el fondo fue la de pasar a ser una persona jurídica legalmente constituida y comprometer la generación de tres empleos formales a partir del momento que el fondo aprobara el proyecto.

Tomo dos años recorrer el proceso para aplicar y registrar para una convocatoria con el fondo emprender, se da una presentación fallida a una convocatoria dada la posición en la cual quedo ubicado el proyecto y que no le permitió contar con los recursos financieros puesto que solo alcanzaron para los proyectos que estaban mejor calificados y en posición superior al proyecto de Glamping la Kumbre. Luego, en una segunda convocatoria ofertada en el año 2022 se logró tener una mejor ubicación y más recursos financieros por parte del fondo emprender y en esa ocasión si lograr quedar dentro de los seleccionados por puntaje para que le fueran asignados los recursos. Para el mes de diciembre de 2022 se realiza la constitución de la persona jurídica ante los entes regulatorios y de control requeridos, para febrero de 2023 se da inicio formal al proyecto con el fondo emprender mediante un pago por contrato de obra civil realizado con un constructor de la región y la contratación de la primera persona que es la Gerente de la empresa. Las tareas de construcción están en curso y deben estar terminadas antes del mes de agosto para a partir de ahí seguir con periodo en el cual se trabaja en cumplir unas metas de ventas, de vinculación de personas, de generación de ingresos para terceros y de impacto social dentro del Municipio.

En cuanto al perfil del emprendedor que es importante mencionarlo dentro de esta reseña, es una persona con más de cuarenta años y que lleva laborando como empleado en entidades bancarias 22 años, desempeñando varios roles en áreas operaciones, estratégicas y de tecnología. Dentro de esta trayectoria laboral ha acompañado su vida profesional de varias actividades extra en búsqueda de generación de más ingresos, generación de empleo y crecimiento económico del

País. En esta trayectoria dentro de la cual los aprendizajes han sido bastantes, al igual que las pérdidas financieras por los retornos no exitosos en gran parte estos, el desafío ha aumentado ya que las oportunidades en un País como Colombia son muchas y diversas al igual que las necesidades de muchas personas.

Durante esos últimos 20 años, el empresario inicio su proceso de formación profesional en el programa de administración de empresas de la Universidad Santo Tomás; ya en curso desde el año 2007 y no culminados por varios factores que no agregan valor a esta descripción, desde siete años atrás se desempeña como productor de tomate de árbol tipo exportación (tamarillo), así como de otros cultivos de frutales (creado y registrado como persona natural para temas agropecuarios y turísticos – 2012), se ha desempeñado en cargos administrativos y de innovación en dos empresas del sector financiero.

Cuenta con una amplia experiencia en el manejo de herramientas ofimáticas, lo que le permite integrar el agro con la tecnología llevándolo a encontrar una mezcla perfecta en el emprendimiento de negocios relacionados con estos sectores, sumado a su capacidad de generación de ideas y materialización de proyectos en diferentes sectores que se ha tenido que venir desempeñando producto de su actividad como asalariado y como emprendedor del campo.

Durante este recorrido también ha podido realizar actividades de emprendimiento en compañía de más personas, en algunos casos de tipo familiar y en otros con particulares. Dando esto también una gran capacidad de trabajar en equipo y de generar algunos ingresos no solo a título personal sino también a títulos de terceros.

Portafolio de la empresa

Luego de pasar por algunos aprendizajes en relación a la demanda y de la mano con la mentoría y las mismas exigencias del proyecto con el fondo emprender quien da apoyo al proyecto se construye en tres ocasiones un portafolio mejorado de servicios y productos. Importante mencionar que la primera versión de este portafolio solo se estimó tener el servicio del hospedaje con la primera alimentación de día incluida, luego de contar con la mentoría, escuchar y recolectar un poco más de información tanto de parte de clientes reales como de conocedores del sector se plantearon los servicios de la siguiente manera:

1. Noche cabaña el alto para pareja: Estadía en cabaña para pareja una noche con acceso a cocina y huerta (siembra y cosecha de hortalizas), zonas externas como lo son un espacio para BBQ y otra zona para fogatas exclusivamente, senderos peatonales, vivero y zonas de nacimientos de agua. La cabaña cuenta con energía eléctrica, internet ilimitado, calefacción natural y televisión satelital.

2. Noche de cabaña el embalse para familia para 4 personas: Plan especial para estadía en cabaña para familia o grupos de amigos de máximo 4 personas una noche con acceso a cocina y huerta (siembra y cosecha de hortalizas), zonas externas como lo son un espacio para BBQ y otra zona para fogatas exclusivamente, senderos peatonales, vivero y zonas de nacimientos de agua.

3. Cabañas más cabalgata: Estadía de una noche en cabaña tipo madera para dos personas más cabalgata por senderos turísticos y ecológicos, incluye dos horas de cabalgata, ruta,

póliza, desayuno típico de la región (tamal de hoja, chocolate y queso campesino) y entrada a cultivo de frutales con reseña de proceso de producción y cosecha del cultivo.

4. Cabañas más ciclo paseo: Estadía de una noche en cabaña tipo madera para dos personas más ciclo paseo por senderos turísticos y ecológicos tipo MTB incluye hasta máximo 4 horas de recorrido, ruta, póliza, desayuno típico de la región, tamal de hoja, chocolate y queso campesino o desayuno sport life (jugo natural, fruta, huevos campesinos al gusto).

5. Cabañas más ruta agropecuaria: Estadía de una noche en cabaña tipo madera para dos personas más ruta por cultivos típicos de la región y acceso a molienda de caña de azúcar en trapiche mecánico o a proceso de arado en finca agraria, incluye hasta máximo 6 horas de recorrido, ruta, póliza, desayuno típico de la región (tamal de hoja, chocolate y queso campesino y transporte)

6. Decoraciones temáticas: Adecuaciones, personalizaciones y decoraciones de cabañas y zonas externas de acuerdo con solicitud del cliente y en línea con fechas o momentos especiales que tengan los clientes del alojamiento.

Relevante es mencionar que el concepto y las diferencias entre el alojamiento tipo Glamping o tradicionales a campo abierto, sin importar que ambos ofrecen servicios de categoría superior en destinos de naturaleza; Glamping la Kumbre ofrece Alojamientos Rurales tipo ecolodge trabajados bajo el concepto de arquitectura sostenible, por eso su construcción está en perfecta armonía con el medio ambiente pensada para ofrecer al viajero momentos y experiencias únicas en los que no tenga por qué preocuparse. Este tipo de Alojamiento Rural normalmente está en

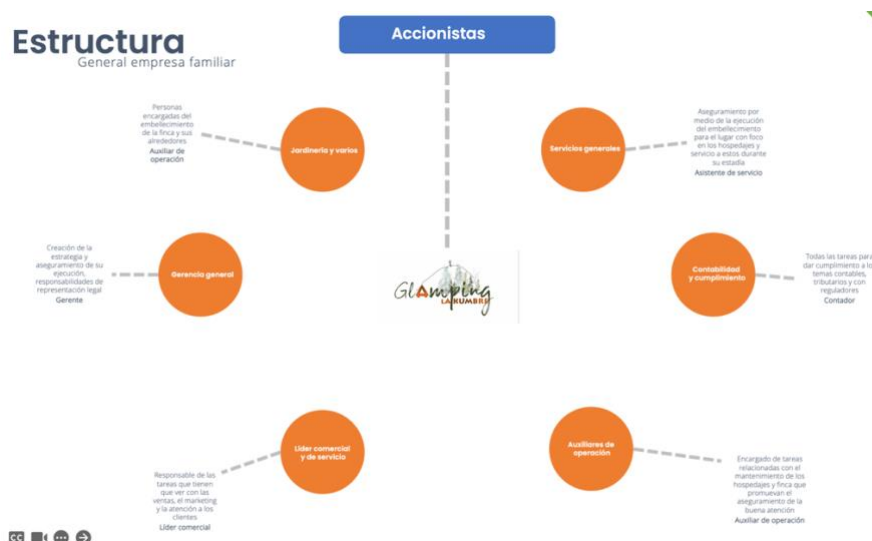
medio de lugares naturales como ríos, selvas, bosques, desiertos y algunas playas en los que se ofrecen actividades donde los viajeros interactúan con la fauna y flora del lugar.

Estructura organizacional

Esta empresa por ser un emprendimiento familiar y dada su corta trayectoria en el mercado e inicios a partir de un emprendimiento con recursos propios, cuenta con una estructura muy pequeña, más si estructurada y distribuida de acuerdo con una segregación para cubrir cada uno de los focos estratégicos de cualquier organización grande.

Un pilar que busca llevar a cabo esta organización es que su estructura sea plana, es decir que no exista mayor distinción a nivel de la estructura entre cargos o posiciones altas y bajas. Por eso desde lo gráfico se muestra como posiciones ubicadas a la misma altura desde el Gerente hasta los auxiliares por supuesto cada uno con responsabilidades y tareas diferentes y especificadas que todas unidas llevan a una correcta operativización del proyecto.

Estructura orgánica comercial de la empresa



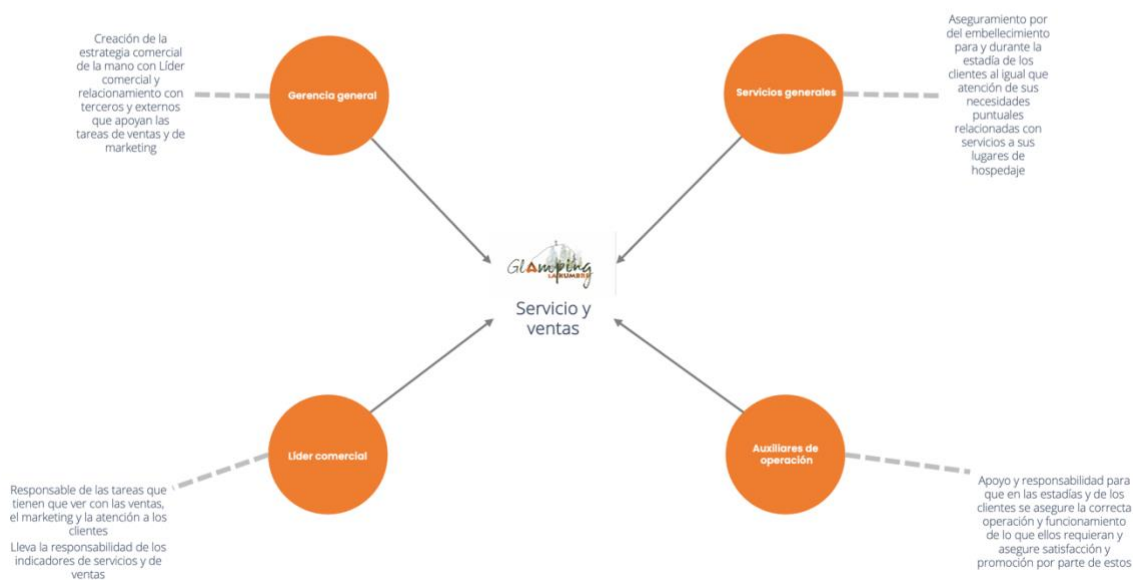
Fuente: Elaboración propia – proyecto la Kumbre (2022)

En secuencia con lo mencionado sobre la estructura organizacional, esta empresa dado su tamaño no cuenta con muchos roles específicos para las tareas comerciales, por lo que los temas que tienen que ver con servicios y ventas esta unidos en una sola área que es el área comercial. Por esta razón se ve dentro del organigrama temas combinados y juntos que al final conducen y buscan brindar un excelente servicio que lleve a la promoción por parte de los clientes con sus entornos relacionales, promoción que propende a convertir en ventas nuevas para el establecimiento.

Direccionamiento estratégico

Organigrama

Área comercial



Fuente: Elaboración propia – proyecto la Kumbre (2022)

Teniendo en cuenta que por la edad de esta empresa y que a la fecha se identifica que aún es un proyecto en ejecución y con muy poca madurez a nivel estratégico, se identificada que establecieron una serie de estrategias para la empresa donde se determinó que la organización

debía enfocarse en desarrollar e implementar estrategias de penetración de mercado, estrategias de desarrollo interno y desarrollo de producto.

Penetración de mercado

Implementar este tipo de estrategia es necesario para aumentar los esfuerzos de marketing utilizados para así llegar a nuevos consumidores por medio de los productos y servicios existentes, buscando crear además posicionamiento en el mercado sin la necesidad de ofrecer un nuevo producto. El esfuerzo debe tener mayor foco en las plataformas de interacción social donde las herramientas actuales permiten llegar de varias maneras a nuevos consumidores sin tener que hacer cambios estructurales, si no que solo se dan logrando accionar comunicaciones amigables para prospectos de consumidores.

En este sentido también se realiza un aprovechamiento de plataformas digitales tales como motores de búsqueda, sitios web y plataformas relacionadas con consumo de este tipo de servicios y productos que ayudan a poder llegar con la oferta a muchos más futuros consumidores, para ello debe estar muy bien alineadas las acciones con la estrategia digital o de marketing digital que la empresa lleva a cabo.

Dentro de esta estrategia de penetración de mercado, según el libro de conceptos de administración estratégica “suelen recibir el calificativo de estrategias intensivas, debido a que requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa”¹ estas tres estrategias tienen enfoque en común, el cual está relacionado con el aumento de atracción de clientes y el aumento de las ventas

¹ Libro de conceptos de administración estratégica, publicado en el año 2013 por David, F

Desarrollo interno

En este aspecto este tipo de estrategias se centran en el ámbito financiero y operacional de manera que la empresa obtenga beneficios principalmente haciendo uso de los recursos económicos y de capital con los que cuenta, siguiendo esto podemos encontrar acciones y tácticas de recorte de gastos, de desinversión y de eficiencia en las capacidades humanas y físicas con que se cuenta.

Según David, F ² La desinversión suele utilizarse con el propósito de recaudar capital para realizar más adquisiciones o inversiones estratégicas. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de recorte de gastos que busca deshacerse de los negocios no rentables para la organización, de aquellos que requieren demasiado capital, o de los que no encajan bien con las demás actividades de la empresa. Dicho esto, se debe trabajar en buscar esta acción que apoyará fuertemente en el aspecto financiero de la empresa.

Las primeras acciones se enfocan en manejar los costos más bajos posibles, frente a su competencia, con el fin de poder ofrecer precios bajos, teniendo en cuenta no disminuir la calidad de los productos o servicios, las ventajas que trae manejar costos bajos se evidencian donde se tiene una visión holística de todas las partes que afectan e intervienen en el funcionamiento y desempeño de la organización. En primera instancia se encuentra la competencia potencial que afecta a la empresa sí generan un factor competitivo en relación a los precios, disminuyendo estos precios, se puede afrontar esta situación ya que, si se manejan costos bajos es posible bajar los precios frente a la competencia aun así obteniendo utilidades, en segundo plano se encuentran los compradores, que se verán beneficiados y atraídos por los precios bajos, por otro lado a nivel de los proveedores, se puede presentar la situación de que

² Libro de conceptos de administración estratégica, publicado en el año 2013 por David, F

aumenten el costo de insumos, lo cual obliga a la empresa a reducir costos en otros ámbitos de la empresa, sin afectar la compra de los insumos.

Teniendo en cuenta esto último, Gallardo ³afirma que, no solo se deben disminuir costos a nivel de los insumos, sino también se puede disminuir estos en áreas de investigación y desarrollo, claro está dependiendo del tipo de empresa y a que se dedica la misma, por otro lado, se puede disminuir la fuerza de ventas, la publicidad, teniendo en cuenta principalmente si esto es posible gracias a la participación que tenga la empresa en el mercado. Se identifica además una posible disminución de costos mediante la reducción de desperdicios y la limitación del uso de recursos, incluyendo también servicios públicos.

Desarrollo de producto

A comparación de la anterior, en esta estrategia se busca crear un atractivo para el consumidor por medio de la mejora de los productos y servicios manejados en la empresa, para conseguir estas mejoras, es necesario que la empresa destine una mayor cantidad de recursos a la investigación y el desarrollo e ir encaminados a ofrecer un producto innovador siendo la innovación uno de los factores más importantes para competir en el mercado y generar un valor agregado a los consumidores.

Adicional y dada la edad del proyecto y sus productos, se debe finalizar con la implementación de los componentes físicos para el espacio turístico, ya que a la fecha esta implantación no se ha finalizado al 100%. Hace parte de la oferta proyectada u oferta final aumentar capacidades relacionadas con espacio para eventos sociales o familiares, espacios de esparcimiento como mallas suspendidas, jacuzzi y cancha multi usos para juegos de balón. Y

³ Libro de administración estratégica, Jose R Gallardo 2012

también dentro de la parte física acondicionar y mejorar los senderos peatonales, rutas de acceso y espacios de reposo.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

Para este trabajo de estudio de caso hemos ocupado una metodología de investigación de tipo descriptiva la cual consiste y se define de la siguiente manera: “La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental” Bernal⁴ ya que, se obtuvo información mediante la observación directa en la empresa y la revisión exhaustiva de la información proporcionada por el personal administrativo de la misma y para este caso con acceso privilegiado y total, dada la naturaleza de empresa.

Este tipo de estudio de caso tal como comenta Cifuentes⁵, existen tres tipos de estudio de caso que se describen a continuación: el primer tipo son los estudios de caso descriptivo que “son aquellos que presentan un informe detallado de un fenómeno sin necesidad de partir de teorías, y generalmente muestran programas o prácticas innovadoras”, el segundo tipo son los estudios de caso interpretativos, los cuales “comprenden información que permite generar formulaciones, agrupar y profundizar en información sobre el asunto estudiado”, por último encontramos los estudios de caso evaluativos, los cuales “explican y emiten afirmaciones o juicios sobre el fenómeno estudiado”. Tomando en consideración todo lo anterior, el caso de estudio que se desarrolló en esta investigación es de tipo interpretativo, ya que el trabajo pretende ofrecer una propuesta teniendo en cuenta diferentes factores que afectan e influyen en el estudio de caso y que afectan el resultado de este.

⁴ Libro metodología de la investigación, Cesar A Bernal, 2010, p. 113

⁵ Libro diseño de proyectos de investigación cualitativa, Rosa Cifuentes, 2011, p. 50

CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO

El turismo rural, es una variante del turismo en general que busca la inmersión y profundidad de las personas en la naturaleza y la vida en zonas rurales, ha experimentado un crecimiento notable en las últimas décadas y especialmente unos meses luego de la pandemia del COVID-19 en el año 2020. Los viajeros cada vez más buscan escapar del ajetreo de la vida urbana, conectarse con la naturaleza y experimentar la autenticidad de las comunidades rurales. En este contexto, el concepto de "glamping" (una combinación de "glamour" y "camping") ha surgido como una tendencia destacada en la industria del turismo rural.

El glamping se ha convertido en una forma de alojamiento que combina la comodidad y la elegancia de un hotel boutique con la experiencia al aire libre y la sencillez del camping tradicional en zonas fuera de las grandes ciudades. Los viajeros que buscan una experiencia única en la naturaleza pueden disfrutar de alojamientos lujosos, como tiendas de campaña bellamente decoradas, cabañas rústicas, casas en los árboles y otras estructuras únicas, todas ellas ubicadas en entornos rurales impresionantes. Estos alojamientos suelen ofrecer comodidades modernas, como camas cómodas, baños privados, electricidad y calefacción, lo que permite a los huéspedes disfrutar de la belleza de la naturaleza sin renunciar a la comodidad de un alojamiento cinco estrellas.

El turismo rural tipo glamping es un fenómeno interesante y en rápido crecimiento que combina los deseos de los viajeros modernos de explorar entornos rurales auténticos con la comodidad y el lujo. A medida que esta forma de turismo sigue ganando popularidad a nivel nacional como internacional, es esencial investigar y comprender sus aspectos más profundos,

como la demanda del mercado, la sostenibilidad, las preferencias de los turistas, las implicaciones económicas y sociales para las comunidades rurales y mucho más.

Por lo tanto, el objeto de estudio del turismo rural tipo glamping se sitúa en un contexto donde la interacción entre el turismo, la naturaleza, el costo y la comodidad se convierte en una oportunidad significativa para el desarrollo de comunidades rurales menos favorecidas, la conservación del entorno natural y la satisfacción de los deseos de los viajeros contemporáneos. Investigar este tema proporciona información valiosa para los operadores turísticos, las autoridades locales, los inversores y otros actores interesados en el turismo rural y la promoción del glamping como experiencia de viaje única.

PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA A SOLUCIONAR

Este proyecto parte con base en los conocimientos adquiridos por parte del estudiante y emprendedor en relación con identificación de mercados y fundamentos básicos de administración comercial y gestión de mercados. Donde a partir de la identificación de los principales problemas y oportunidades se diseñan servicios y unos productos que lo pueden resolver o solucionar esa situación. Algunas de las identificaciones realizadas son:

- Altos precios para tomar servicios de hospedaje en espacios tipo glamping en la sabana de Bogotá y sus alrededores.
- Escases de oferta turística en la Provincia de Guavio, que está compuesta por 7 municipios con una población de aproximadamente 80.000 personas
- Ninguna oferta en el municipio donde se ejecutaría el proyecto de este tipo de hospedajes.
- La explotación turística del municipio de Gama es casi nula, ya que solo contaba en ese momento con ofertantes de servicios de hospedaje rural, pero de otro tipo.
- Dados los impactos psicológicos en las personas post pandemia del covid-19 las personas buscan muchas oportunidades para salir de la ciudad a tomar un poco de aire fresco y un poco de paz. Especialmente de la capital que es Bogotá.
- Gran oportunidad al contar por parte del emprendedor con espacio de terreno sin uso y con mano de obra cercana y de bajo costo que se especializa en trabajos de ebanistería y construcción.

- Oportunidad por la poca explotación turística que tienen el municipio en terms de turismo y a pesar de ser pequeño cuenta con grandes atributos que atraerían a turistas nuevos.
- Los costos de mano de obra y algunos materiales en la zona donde se proyecta ejecutar el proyecto son aún de costo bajo en comparación con los municipios cercanos y mas aún con los de la Bogotá y su zona región.

Otro factor clave que impacto para toma de decisión que permitió la ejecución de este proyecto fue la necesidad que tienen muchos pobladores del municipio de Gama en cuanto a tener nuevos ingresos financieros o incremento de estos para mejorar su calidad de vida. Esto dado que el Municipio económicamente no está desarrollado, es decir no cuenta con actividades económicas privadas en desarrollo o en auge, solo cuenta con un par de actividades asociadas al estado gubernamental y cuyo alcance y cobertura es muy poco para el total de la población activa.

Dentro de los valores sociales que puede tener un administrador de empresas están presentes los principios que tienen que ver con la economía solidaria, donde se piensa también en los impactos que puede llegar a tener algunos tipos de actividades económicas y su impacto en las poblaciones donde se va a ejercer la actividad. Para el emprendedor ha sido muy relevante poder aportar en el crecimiento y mejoramiento de la calidad de vida que llevan las personas desde el ejercicio que desarrolla una persona en alguna posición o desde una actividad económica. Ya que ese impacto en todos los casos se convierte en el mayor motivante para accionar lo necesario en una actividad comercial con enfoque de crecimiento y con propósito empresarial.

Ahora estos problemas o necesidades están muy dirigidos hacia los productos y servicios que entrega la empresa, y que son de gran importancia para mencionar dado que argumentan y

sustenta de donde sale el emprendimiento y hacia donde va. Mas el problema foco a tratar en este documento hace relación a como poder desarrollo de manera efectiva, ágil y real un proyecto de puesta en marcha para un glamping en el Municipio de Gama Cundinamarca.

PROPUESTA DE LA SOLUCIÓN

La implementación de un proyecto de este tipo en la industria del turismo y más de turismo rural a menudo se enfrenta a desafíos que pueden retrasar el proceso y aumentar los costos. Estos desafíos pueden incluir la burocracia, la falta de recursos, problemas de infraestructura, falta de conocimiento del empresario y otros obstáculos. Esta propuesta tiene como objetivo ofrecer soluciones que pueden ayudar a acelerar y reducir los costos de un proyecto de turismo rural que se encuentra en esta situación.

Asociaciones Público-Privadas:

Fomentar la colaboración entre el sector público y el privado es fundamental para superar los desafíos en la implementación de proyectos de turismo rural. Establecer asociaciones público-privadas conocidas por su abreviatura APP puede ayudar a movilizar recursos financieros y técnicos, acelerar los procesos de aprobación y permitir la gestión conjunta de proyectos. Las entidades gubernamentales pueden brindar incentivos fiscales, mientras que las empresas privadas aportan la experiencia y la inversión necesarias.

Para ello y como ya el proyecto lo realiza se cuenta con el fondo emprender del Sena, con la Gobernación de Cundinamarca por medio de sus secretarías de competitividad y de desarrollo rural, con entidad regional de protección a los recursos naturales llamada Corpoguavio, con ofertas realizadas en entidades como agencia de desarrollo rural o el mismo Colciencias entre otras.

Simplificación de trámites:

La simplificación de los procedimientos de aprobación y la reducción de la burocracia pueden acelerar significativamente la implementación de proyectos de este tipo. Trabajar en estrecha colaboración con las autoridades locales y nacionales para identificar y eliminar obstáculos regulatorios innecesarios es esencial. Esto puede incluir la simplificación de permisos, reducción de tasas y plazos más cortos para la aprobación de proyectos.

Planificación Integral:

La planificación cuidadosa y detallada es esencial para evitar retrasos y costos adicionales. Un enfoque integral que incluya un análisis de viabilidad, evaluación de impacto ambiental y social, y la identificación de posibles desafíos en una etapa temprana ayudará a anticipar y abordar problemas antes de que se conviertan en obstáculos costosos. Esto mejorado con tareas o actividades que no sean de gran esfuerzo si no que sean de pequeño para de esta manera poder tener buen espacio al error sin generar grandes pérdidas.

Inversión en Infraestructura Compartida:

Otra alternativa viable puede ser la inversión en infraestructura compartida, como carreteras, caminos, electricidad, y redes de agua y saneamiento, puede reducir los costos para cada proyecto de turismo rural. Las autoridades locales y los inversores pueden colaborar en la creación y mantenimiento de estas infraestructuras, lo que permitirá un acceso más fácil a las áreas rurales y disminuirá los costos de implementación. En algunos casos cuando no es compartida los gobiernos locales cuentan con insumos que pueden aportar al proyecto.

Formación y Capacitación:

La capacitación de la fuerza laboral local en habilidades relevantes para el turismo rural es esencial para la implementación exitosa de proyectos. Esto no solo garantiza la disponibilidad de trabajadores capacitados, sino que también promueve la participación de la comunidad y el empoderamiento local.

Promoción y Marketing:

Una vez que el proyecto esté en operación y de cara a clientes, es fundamental invertir en estrategias de promoción y marketing efectivas para atraer visitantes en especial realizando un buen aprovechamiento de los nuevos canales digitales de penetración para mercados. Esto puede incluir campañas de promoción a nivel nacional e internacional, la creación de alianzas con agencias de viajes y la participación en ferias y eventos turísticos.

La implementación de este tipo de proyectos puede ser una fuente significativa de desarrollo económico y social para el Municipio en el cual se desarrolla, pero los retrasos y los costos excesivos pueden ser un obstáculo y hasta un fracaso que no permita ni llegar a clientes finales. La colaboración entre el sector público y privado, la simplificación de trámites, la planificación integral, la inversión en infraestructura compartida, la capacitación de la fuerza laboral y la promoción efectiva son elementos clave para superar estos desafíos. Al adoptar estas soluciones, es posible acelerar la implementación y reducir los costos, lo que beneficiará tanto a la comunidad local como a los inversores y visitantes.

MARCO REFERENCIAL

El sector turístico en Colombia junto con los servicios y productos que allí se abarcan se encuentran por parte de los gobiernos de turno con una gran visibilidad y enfoque para que sea gran palanca de la económica del país, por citar nada en el cuatrienio del 2018 al 2022 dentro del Plan Nacional de Desarrollo se cito y trabajo a partir de una gran enunciado llamado “Turismo: el propósito que nos une⁶” y dentro de sus 5 principales objetivos describía el siguiente punto como el tercer gran objetivo: Ser referente internacional en materia de sostenibilidad, ciencia, tecnología e innovación (CTI), emprendimiento y turismo. Citando como un entorno para crecer todo lo relacionado con el turismo siendo un gran motor y buscando una gran articulación de este con otros sectores como el comercio y la industria.

Buscando y marcando el sector como sostenible, responsable y de calidad. Como me fue trabajado y cumplido en un 90% el siguiente objetivo Aumentar en un 19% el producto interno bruto en alojamiento y servicios de comida de 32,9 a 39,2 billones de pesos, Aumentar los visitantes no residentes que pernoctan de 3,9 millones a 5,1 millones e incrementar las exportaciones de servicios en la cuenta de viajes y transporte de pasajeros de la balanza de pagos de USD 6.630 millones a USD 8.213 millones.

Para el cuatrienio en curso y aún sin estar aprobado por parte del congreso ya se encuentra plasmado dentro del plan nacional de desarrollo⁷ foco en algo que se denomina Modelos de Bioeconomía, basados en el conocimiento y la innovación; y también se considera el desarrollo sostenible y responsable del turismo incluyente con las comunidades. Adicional a una

⁶ Plan nacional de desarrollo 2018 al 2022. pacto por Colombia, pacto por la equidad, 2018

⁷ Bases del plan nacional de desarrollo 2022-2026, departamento nacional de planeación, COLOMBIA, potencia mundial de la vida.

línea para el mejoramiento de la infraestructura vial, turística y de servicios de los destinos turísticos.

Se plantea como metas que los servicios de turismo y restaurantes que tengan un crecimiento entre el 2,7 al 6,8 durante este cuatrienio y se espera pasar de ocupar a 147.282 personas en actividades relacionadas al turismo a ocupar 215.000 en el 2026.

La contribución que ha dado el turismo rural en Colombia ha experimentado un crecimiento en los últimos años, contribuyendo al desarrollo económico de regiones menos urbanizadas y permitiendo a los viajeros experimentar la riqueza cultural, natural y gastronómica del país. Algunos principios rectores para el desarrollo y evolución de este tipo de actividad buscar promover un enfoque sostenible, inclusive y responsable, para llegar a ello se planean los siguientes aspectos de los principios:

Sostenibilidad Ambiental: El turismo rural debe ser desarrollado de manera que conserve y proteja los recursos naturales y culturales de las áreas visitadas, minimizando su impacto negativo y promoviendo prácticas de turismo responsable.

Inclusión Social: El turismo rural debe generar oportunidades para la participación activa y equitativa de las comunidades locales, respetando sus tradiciones y empoderándolas para que se beneficien económicamente de la actividad turística.

Diversidad Cultural: El turismo rural debe fomentar la valorización de la diversidad cultural de Colombia, respetando las identidades locales y promoviendo el intercambio cultural entre visitantes y comunidades anfitrionas.

Calidad y Autenticidad: El turismo rural debe ofrecer experiencias auténticas y de alta calidad que reflejen la autenticidad de las regiones rurales colombianas, permitiendo a los visitantes conectarse genuinamente con la vida rural y sus habitantes.

Desarrollo Económico Equitativo: El turismo rural debe contribuir al desarrollo económico de las comunidades locales, generando empleo, fortaleciendo las cadenas productivas y promoviendo el emprendimiento local.

Planificación Integral: Las políticas y planes de desarrollo turístico rural deben ser elaborados de manera participativa, involucrando a las comunidades locales, autoridades gubernamentales, sector privado y organizaciones no gubernamentales. La planificación debe ser a largo plazo y contemplar aspectos de infraestructura, servicios, promoción y conservación.

Capacitación y Formación: Se deben implementar programas de capacitación y formación dirigidos a las comunidades locales para que puedan ofrecer servicios de calidad, guiar tours, gestionar alojamientos y promover la preservación del entorno natural y cultural.

Promoción Responsable: La promoción del turismo rural debe resaltar los valores naturales, culturales y auténticos de las regiones rurales, evitando la sobreexplotación y el sensacionalismo. Se debe fomentar un turismo consciente que valore la experiencia por encima de la cantidad de visitantes.

Infraestructura Sostenible: La inversión en infraestructura debe ser sostenible y respetuosa con el entorno. Se deben establecer criterios ecológicos y de eficiencia energética para la construcción y operación de instalaciones turísticas.

Fortalecimiento Comunitario: Se deben promover iniciativas que permitan a las comunidades locales tomar decisiones sobre el desarrollo turístico en sus regiones y beneficiarse de manera justa y equitativa de las ganancias generadas por el turismo.

Como conclusión podemos decir que el turismo rural en Colombia en 2023 se rige por un marco de referencia que busca equilibrar el crecimiento económico con la conservación ambiental y cultural, promoviendo la inclusión social y el respeto por las comunidades locales. A través de la implementación de este marco, Colombia aspira a ser un modelo de turismo rural sostenible y auténtico a nivel internacional.

Marco conceptual

El emprendedor por ser nativo de esta región y contar con más de 20 años dentro de actividades productivas que le han permitido tener una visión mucho más amplia de lo que es la economía, el consumo y las posiciones económicas de una sociedad, adicional de haber pasado por un camino académico asociados a la administración de empresas. Le permite que pueda aplicar sus conocimientos para llevar a cabo la perfección de la idea de negocio y el aporte necesario a nivel técnico, financiero y comercial que requiere llevar una iniciativa de esta magnitud.

Identificada la idea de negocio se procede con otro de los pasos relevantes dentro del mundo de la administración que es hacer un estudio de mercados que permite tener una visión acerca de cómo puede llegar a ser el comportamiento de la demanda del producto o servicio. Este estudio es realizado a partir de una fase exploratoria, seguido de definir una información mínima a requerir y el mecanismo para hacer la recolección de los datos que para este caso se realizó con

una población residente en Bogotá y cercana al entorno del emprendedor por medio de un pequeño cuestionario que busca tener respuestas en relación con el uso de los servicios, el uso y consumo de productos adicionales, y una aproximación de valores que pagaría por el servicio.

Resultado de este proceso dejo ver que el 80% de los contactados tomaría el servicio y otros más y en relación con tarifas dejo ver una buena base para iniciar a expresar precios de compra por parte de los demandantes.

Paso seguido se realiza un trabajo en relación con el diseño del producto basados en dos grandes focos inicialmente: El uno dirigido a buscar asegurar que todas las problemáticas actuales se logren cerrar con el producto que se va a ofertar y la otra en relación con poder llegar a un precio de venta para cliente final adecuado y asequible para clientes de acuerdo con el levantamiento realizado.

Finalmente, y de manera paralela se realiza una evaluación financiera del proyecto en busca de poder identificar los valores y tiempos de inversión, proyecciones de ventas y momentos clave a nivel del flujo de caja, también se realiza aplicación de análisis a cerca de problema – solución del modelo. Para poder tomar una decisión clara acerca de si el proyecto era o no viable y si se contase con lo mínimo necesario para llevar a cabo la ejecución.

Ya para las tareas relacionadas con la parte de la ejecución en sí, se aplican algunas combinaciones de técnicas para ejecución de proyectos de manera no tan estructurada ya que se tomaron buenas prácticas de algunas metodologías y al final se logró llegar a construir un proyecto con fases que permitían tener varias entregas continuas y graduales que permitiría poder tener unas primeras versiones de cara a clientes no aún finalizadas pero que si permitían

iniciar con obtención de recursos y en paralelo seguir con la ejecución del proyecto. El más grande componente o marco metodológico para la ejecución fue un marco ágil de desarrollo, que si bien no está hecho tan a la medida de este tipo de proyectos funciona de manera adecuada para poder tener ejecuciones mucho más rápidas y con entregas continuas que van dando valor al producto final.

Algunas características que son relevantes de mencionar y que hace de Glamping La Kumbre un gran lugar para vivir experiencias de turismo rural son:

1. Contratación de proveedores locales y/o regionales para las fases de construcción y operación construcción de hospedaje y zonas aledañas con terceros locales para todas las fases necesarias hasta entregar a manos de clientes los servicios finales.
2. Recogida, reciclaje y eliminación de residuos de forma eficiente y económica
3. Preservación del patrimonio local y natural.
4. Elaboración de programas y materiales informativos de educación ambiental
5. Materiales medioambientalmente seguros
6. Diseño bioclimático y eficiente
7. Diseño debe respetar el medio ambiente, las tradiciones locales y sus usuarios
8. Uso responsable de ecosistemas frágiles
9. Proporciona mecanismos de motivación y aliciente para la apreciación y el disfrute de la Naturaleza
10. Uso de medidas que permiten la conservación del agua dentro de sus dos nacimientos.

El Alojamiento Rural permite que los clientes tengan una desconexión total de su cotidianidad urbana especialmente ya que las instalaciones físicas son 100 % naturales y aisladas

del urbanismo actual; a la vez permite y combina con las experiencias de aventura, agroturismo y actividades deportivas y relacionadas a campo abierto.

De acuerdo con la tendencia de crecimiento de mercado en la que se encuentra glamping la Kumbre y basados en el análisis de mercado, se puede indicar que el sector del turismo por décadas ha experimentado un constante crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo, mostrando una estrecha relación con el desarrollo, la generación de empleo y el progreso socioeconómico en muchos países y regiones. En referencia al turismo de alojamiento rural es atractivo, ya que las personas anhelan poder pasar tiempo en espacios abiertos, con privacidad, aire puro en medio de la naturaleza y de modo sostenible, servicio que tiene como finalidad realizar actividades de convivencia e interacción con una comunidad, de tal manera que se pueda conocer sus expresiones sociales, culturales y productivas; no obstante, el turismo de alojamiento rural puede ser un vehículo importante para impulsar y fortalecer los pilares de la economía naranja, puesto que, una parte de las motivaciones de viaje de los turistas que obedece a las expectativas relacionadas con la cultura, y esas expresiones culturales forman parte de este concepto.

Además, el turismo rural ha tenido buena aceptación entre los turistas, ya que la gente anhela conectarse con el mundo exterior después de meses de aislamientos y encierros causado por el Covid- 19, los viajeros desean lugares apartados de las multitudes que ofrezcan un servicio integral con alto valor agregado donde las condiciones contextuales de cada una de sus expresiones son el secreto de su encanto ya que es la impronta que difieren una de la otra de forma radical.

A continuación, características básicas de los tipos de clientes que consumen este tipo de servicios:

Interesados en tener contacto directo con la naturaleza, personas que buscan sitios alejados de las grandes ciudades donde puedan nutrirse de la paz, armonía y energía que represente estar en contacto con áreas naturales, así como su flora y fauna.

Interesados en conocer diferentes formas de entender y vivir la vida (intercambio cultural); este tipo de visitante le gusta tener contacto directo con los habitantes locales, platicar con ellos, intercambiar experiencias, consumir alimentos típicos locales, entre otros, todo aquello que represente una oportunidad para conocer la cultura local o diferente a la que ellos habitan. Aprecia conocer formas diferentes de ver la vida a la suya y antes que criticarlas o juzgarlas, aprende a respetarlas; realizar turismo de naturaleza o ecoturismo implica muchas veces largas distancias caminando o en un transporte no motorizado por caminos que pudieran ser accidentados o con las dificultades que pudiera representar estar al aire libre, por lo que este tipo de visitante debe tener la condición física y mental para poder sortear posibles complicaciones que se presenten.

Como ya se mencionó, más que estar encerrado en una habitación o pasando el tiempo en una alberca como lo hacen los turistas de “sol y playa”, este tipo de viajeros busca relacionarse con otras personas y si se presenta la oportunidad, hacer amistades.

Marco teórico

Perspectiva Mundial

De acuerdo con datos y proyecciones de la Organización Mundial de Turismo (OMT) publicados en mayo de 2021, definitivamente el Barómetro del Turismo Mundial ha mostrado una baja relevante durante todo el 2020, con un pequeño aumento en el primer trimestre del 2021, para el caso de América un 3% con relación al 2020, se espera que para el II trimestre de 2021 la recuperación sea del un 19% y para el año 2022 sea del 69%. Todo esto en gran parte se está dando de forma negativa o positiva producto del avance de vacunación que se da en los diferentes países americanos, lo cual volverá a generar la confianza necesaria para reactivar este sector a nivel mundial.

Para la OMT, los resultados del 2018 confirman la consolidación del desarrollo de la industria a nivel mundial. De hecho, el 6% del crecimiento alcanzado supera los resultados de la economía mundial, que llegan al 3,7%. Este rendimiento se vio impulsado por el entorno favorable de la economía internacional, la fuerte demanda de los principales mercados emisores, la plena recuperación de destinos afectados por crisis previas, el desarrollo de la conectividad aérea y las mejoras en el proceso para obtener visados en todas las regiones.

El **Alojamiento Rural** es considerado un fenómeno global que brinda la posibilidad de combinar la experiencia de acampar al aire libre, con la exclusividad de hoteles de lujo, alcanzando el disfrute de la libertad y la atracción de la naturaleza en un ambiente cómodo, seguro y con lujos.

Perspectiva nacional

El turismo de naturaleza tiene un alto potencial en Colombia en este segmento, al ser uno de los 17 países megadiversos del planeta, se viene consolidando una oferta especializada en

torno al ecoturismo en áreas protegidas, turismo de aventura, agroturismo y turismo rural. En esta materia, el país cuenta con oportunidades para el desarrollo del turismo de senderismo, la observación de flora y fauna, en particular el avistamiento de aves, al ser el segundo país más biodiverso del mundo en estas especies.

Por otra parte las investigaciones realizadas, en Colombia, la residencia de los viajeros es la siguiente: el 43 % están ubicados en Bogotá, zona en la cual se busca el mayor número de clientes y consumidores, el restante porcentaje se distribuye en los demás departamentos del país, sus ingresos y situación laboral en este ítem: La población indagada hace parte en un 79% de las personas que desean los clientes de los servicios ofrecidos, los cuales se clasifica por edad dentro de las diferentes generaciones poblacionales: teniendo un mayor grado de aceptación hacia este tipo de actividades la generación correspondiente a los centinnials y millennials, los cuales cubren un 28% de los encuestados. El restante porcentaje obedece otros grupos generacionales.

Intención de viaje: Un 80% de las personas encuestadas indica que los viajeros realizan búsqueda en su mayoría por medios virtuales (online), en cuales la Kumbre hace presencia.

Valoración en los servicios: Muy en línea con lo que propone el proyecto, se observa como en todos los grupos generacionales y por los diferentes canales que se realizan ventas de viajes, lo más valorado por los clientes es el **precio**, esto también en gran parte apalancado por la recesión actual que atraviesan diferentes poblaciones y sectores económicos, también podemos ver como el 47% de los encuestados ahora prefieren realizar sus viajes en temporada baja, en la cuales hay menos afluencia de personas en los sitios y los precios son mucho más bajos.

Después de realizada la encuesta, identificamos que un 23% de las personas les interesan temas relacionados con ecoturismo y naturaleza, ubicándose en el segundo plano de los atractivos turísticos para las personas, luego planes relacionados con la playa manifiestan no tener interés en viajar en el año en curso, el 34% manifiesto que es por temores relacionados a contagio de covid-19. Los cuales podrían llegar a viajar al saber que ya se cuenta con un nivel de vacunación total para la población.

Finalmente, de acuerdo con datos facilitados por medio de la *Anato*, en encuesta con agencias de viajes, para el 2021 los destinos de los viajes consumidos son en un 75% para destinos nacionales, situación que apoya más el proyecto en lo relacionado con el mercado nacional.

Perspectiva Local

Gama es un municipio de la región del Guavio, el cual se encuentra ubicado a tan solo 2.5 horas de la capital de la república, cuenta con los recursos hídrico más grandes de Colombia y provee energía al país. Además esta zona limita hacia el norte con las provincias de sabana centro y Almeida, al sur con la provincia de oriente y Medina, al oeste con Bogotá y al este con el departamento de Boyacá, siendo una zona de fácil acceso y abundantes espacios naturales, con muy bajos niveles de contaminación; cuenta con atractivos turísticos como el alto de los gavilanes, alto de la Virgen mirador donde puedes disfrutar de la panorámica del municipio y realizar caminatas ecológicas, conocer el embalse de la Central hidroeléctrica del Guavio, el Puente Miraflores, la cascada los tres chorros, mirador ambiental, pico de los Buitres, la laguna de Chinchorro, y comprar artesanías, tejidos en tapiza, lana virgen y fique.

Perfil de los visitantes: viajeros seguirán buscando destinos en los cuales la interacción sea bajo y se encuentre mucha más conexión con la naturaleza y no tanto con aglomeraciones o medios de transporte masivos y fluidos.

PLAN DE ACCIÓN

Dado que este proyecto es aún un hecho en curso y un artefacto vivo por la edad en la que se encuentra, se plantean varios focos para el plan enfocados en diferentes pilares estratégicos de la misma empresa, esto para que al lograr llegar a ser ejecutados se obtenga una finalización de puesta en marcha satisfactoria y una productividad de lo ya realizado mucho más interesante y rentable para el emprendedor y sus accionistas. Por tal razón los objetivos que contiene este plan son:

Objetivo general

Lograr un crecimiento en ventas y ampliar su capacidad instalada para crecer en servicios y productos a ofertar en los próximos 12 meses.

Objetivos específicos

- Aumentar las ventas brutas en un 40% respecto al año inmediatamente anterior
- Ampliar la capacidad instalada para poder tener un crecimiento del 30% en visitantes el hospedaje
- Ampliar la visibilidad del comercio a prospectos de consumidores a partir de promoción desde clientes satisfechos como desde canales no presenciales en un 50%

Estrategias

Alianzas

Monitoreo continuo de convocatorias y recursos disponibles a nivel local, departamental y nacional, para aplicar a las que correspondan de acuerdo con el enfoque y actividad económica de la empresa.

Búsqueda de organizaciones de tipo privado o sin ánimo de lucro a nivel nacional o internacional, para atraer algún tipo de inversión que no signifique la pérdida de mayor participación en la empresa pero que si permita apalancamiento financiero para lograr el crecimiento planteado. No debe superar un 15% del total accionario de la empresa.

Procesos

- Documentación de los procesos tanto operativos como de servicio que permitan una operación de fácil escalamiento y que obliguen a una revisión detallada. Revisión que genera mejoras en estos para eliminar desperdicios o generar eficiencias.
- Rediseño de procesos de venta y de marketing que puedan llevar a crecer y escalar este pilar de la estrategia.
- Poder llevar la empresa a un nivel en el cual se segreguen las funciones de ventas, servicios y mercadeo en roles separados. Para poder generar mediciones y metas de manera independiente y con responsables separados.

Conocimiento

Por medio de entidades del estado o de clientes de productos del agro o plataformas de promoción turística, buscar formación para los equipos en temas enfocados a experiencia en el servicio. Seguido de ello tomar mucha más información en temas relacionados con uso de capacidades tecnológicas actuales que potencian las tareas de ventas, de administración y de control para la empresa.

Todo este proceso siempre asegurando que sea llevado a documentación o repositorio que permita a futuro transferir el conocimiento a las nuevas personas que hagan parte de los equipos correspondiente. No caer en lo que suele suceder en este tipo de empresas donde el conocimiento queda en una o dos personas y cuando se van de la empresa se llevan toda esa información.

Marketing

- Luego de tomado un poco más de conocimiento o acudiendo a terceros se debe trabajar en crear toda una estrategia de marketing digita, la cual debe dar como resultado una exposición más grande en redes sociales inicialmente del comercio.
 - Hecha la estrategia pasar a la ejecución de esta que implicará algunas inversiones y esfuerzos que se hacen necesarios.
 - El marketing tradicional o físico también debe contar con un plan claro que detalle las acciones para llevar a cabo una difusión más relevante de su marca, servicios y experiencias que entrega a clientes.
 - Ocupar a corto plazo las capacidades que entregan motores de búsqueda como Google para generar campañas de promoción que den visibilidad al establecimiento con prospectos que hacen sinergia al ocupar esta plataforma.
- Google ads

- Mejorar el aprovechamiento de las plataformas de alquiler vacacional, tanto a nivel promocional como su ocupación. En la actualidad pueden llegar a ocupar otro tipo de plataformas adicionales a Airbnb y booking como lo son: tripadvisor, Vrbo, Windu, Expedia entre otras.

Planeación

Dado que los trabajos de implementación se van a seguir dando, se debe realizar una mejora en lo ya usado en cuanto a plasmar las tareas en Gantt, en el sentido de poder generar tareas más pequeñas y más detalladas que permitan realizar planeaciones más cortas para su ejecución. De tal manera que sea obtenido un seguimiento más detallado y pequeño de lo que se realiza en un día o en una semana si se quiere.

Según Fabian S.⁸ los proyectos ágiles tienen hasta 4 veces más tasa de éxito que los proyectos en cascada. Existen varias metodologías de implementación por lo que para no hacer complejo lo simple se debe solo llevar más interacción a diario, más acompañamiento y unas mejoras a la planificación de detallada que permita una entrega continua que de valor a clientes. Es decir, no querer entregar todo finalizado y perfecto hasta el final si no que se puede ir entregando por partes pequeñas que dan un valor de cara a clientes.

⁸ Libro Scrum las estrategias del juego, Fabian Schwartz

LECCIONES APRENDIDAS

Importante preceder este capítulo indicando que las personas que ejecutan el proyecto no son nada experimentadas en este mercado ni en similares, son emprendedores desde cero buscando materializar una idea de negocio en una localidad muy sombría y con muy poca visibilidad para ofertar productos a externos. Dado esto todos los sucesos son considerados siempre una gran oportunidad de tomar aprendizajes.

Producto de varias situaciones que se dan en el camino recorrido y el que se plantea recorrer, y un poco en contravía de lo que dictan algunas ramas de estudio y de la economía global como el marketing, la planeación, diseño de producto y estudios de mercado o la misma planeación estratégica, cada una de las situaciones han hecho que se vaya mejorando el servicios, el producto y la visión a mediano y largo plazo, todo ha sido tomado como aprendizaje sin recriminación o retóricas hacia los ejecutores.

Dicho lo anterior se lista a continuación varias de las lecciones aprendidas durante la planificación, el inicio y la ejecución:

- **Estudio de mercados deficiente:**

El método seleccionado para hacer el levantamiento de información que fue a partir de cuestionarios remitidos a una población muestra domiciliada en la ciudad principal de Colombia y sus alrededores fue muy sesgada y baja en participación para a partir de allí decidir algunas acciones sobre el diseño, construcción y productos a ofertar. Dentro de los hallazgos más grandes que identificamos con este estudio mencionamos a continuación lo siguiente:

- Subestimación de consumo regional: A partir de supuesto dados por el emprendedor y por el entorno que de este a nivel local y un par de emprendedores relacionados con la industria, no se esperaba consumo de pobladores locales o de la región. Poblaciones cercanas al lugar de operación del alojamiento. Supuesto errado toda vez que en efecto el consumo local si se empezó a dar de manera mínima y progresiva, más si real y casi sostenida. Y un obstáculo con este tipo de demanda fue especialmente en lo relacionado con los valores de los servicios dado que la capacidad de adquisición de este tipo de público es menor a la del público objetivo inicial que eran habitantes de la ciudad y alrededores.
- Sobre estimación de consumo ciudades principales: de manera similar al punto anterior y con base especialmente en los resultados del cuestionario aplicado la estimación de demanda por parte del emprendedor fue sobre dimensionada y a partir de ahí definió temas de gran importancia como las tarifas, los servicios, el confort y el glamur del espacio. Generando unas inversiones altas en algunos acabados del espacio que al final no se lograron recuperar en el tiempo estimado dado el poco flujo de clientes proyectado en este segmento. Situación que naturalmente se convierte en una ruptura sobre las diferentes proyecciones hechas especialmente a nivel punto de equilibrio, flujo de caja, tasa de retorno y retorno de la inversión entre otros.
- Afectación de desplazamientos para consumo del servicio: dentro de lo analizado en el estudio de mercado no se consideró como factor relevante o como de afectación lo relacionado con el desplazamiento que deben llevar a cabo las personas para poder llegar a tomar el servicio, solo se estimó como un factor de

tiempo para llegar al sitio, mas no como que la calidad de las vías para llegar a tomar el espacio no son las más adecuadas para ciertos tipos de vehículos o de personas. Dado que para algunas personas es muy importante la vida y cuidado de sus vehículos de transporte, al igual que la calidad del viaje que deban realizar hasta el punto de toma del servicio.

- Muestra seleccionada para toma de datos muy pequeña y sesgada: Como gran conclusión y argumentado con lo mencionado líneas arriba la forma, cantidad, método y momento como se realizó la obtención de datos no fue adecuada para el fin que requería el estudio. Fue muy baja la toma para la muestra, y muy centrada la población objetivo. En este caso hubiese sido algo no tan complejo y que se realizó después ocupar estudios realizados por otros emprendedores o instituciones que trabajan en este tipo de temas y que cuentan con muy buenos datos para personas que apenas van a empezar con este tipo de negocios, también el mismo gobierno cuenta con datos buenos para algunos aspectos a tener en cuenta. Tema que fue visto tiempo después de iniciado el proyecto.

- **Presupuestos sin estimación de factores externos:**

Los presupuestos contruidos para las fases de inicio y puesta en operación no estimaron la inflación que anduvo creciente durante periodos de ejecución, aún a pesar de que durante el 2020 se vio como el alza de todos los productos y servicios se comportaron crecientes durante todo el año. Esta situación genero que en la fase de construcción de estructura y cubierta los recursos planeados se acabarían y el emprendedor debiese acudir a préstamos personales y bancarios para poder finalizar al

menos la parte de puesta en marcha, lo cual trae consigo un incremento en la inversión por el gasto adicional de gastos financieros asociados a interés, seguros, gravamen a movimiento financieros e IVA. Adicional a esto la obligatoriedad que se genera de que el proyecto inicie operación pronto asociada de una rentabilidad ya obligada para poder cubrir los compromisos financieros ya adquiridos.

Dado los factores externos de ese momento. Y algunas proyecciones de expertos en relación a las inflaciones proyectadas si se hubiese podido prever la debilidad en el cálculo y haber tomado decisiones tempranas en relación a algunas tareas de embellecimiento a zonas periféricas, algunos materiales o hasta el diseño y tamaño de la construcción para que la inversión fuese más corta o el plazo de la construcción aún más extenso.

- **Diseño de productos deficiente:**

Para el inicio del proyecto se diseñó y proyecto que el producto estrella y casi único sería la venta de hospedaje a personas especialmente domiciliadas en la capital y sus zonas aledañas. Proyección corta para lo que se podía llegar a explotar dentro del espacio. Con la llegada del inicio de la operación e inicio de presentación del proyecto ante el fondo emprender se encontró que había otros servicios y productos que se podían ofertar y que no generaban mayores cambios en los temas operativos, ni mayor inversión y mucho menos esfuerzos en diseños o similar. Fue así como nacieron los otros servicios y productos que mencionamos en la parte del entorno párrafos arriba. Para este caso también bastaba con poder ver un poco más en el mercado que ofertaban algunos futuros competidores en otras regiones y a partir de ahí haber podido ver que capacidades generar desde el proyecto, adicional a que dada la necesidad de ingresos también se hubiese

podido generar alguna especie de taller con una o dos personas para crear una lluvia de ideas que plasmara con la visión de otras personas que más se podía ofertar en el hospedaje.

- **Consecución de recursos con fuentes externas a cero costos:**

Sobre la ejecución del proyecto y dada la carencia de recursos que se dio casi finalizando la construcción se da obligación de salir a buscar recursos para poder finalizar en primera instancia y poder tener una primera versión mínima viable que permitiera entregar ya algo de valor en manos en clientes. En esta búsqueda se identificaron algunas fuentes de recursos especialmente con origen de recursos del estado que apoyan este tipo de emprendimiento o de proyectos y las cuales hay que gestionar, formalizar y tramitar para poder obtener beneficio. También dimos con un par de ofertas por parte de organizaciones de tipo internacional que no son recurrentes pero que también apoyan este tipo de temas. A partir de esto fue que se dio inicio con todo el proceso que requiere aplicar para el fondo emprender del Sena. Postulación que dado el estado de avance del proyecto se realizó para un proceso de crecimiento dentro del mismo terreno y el cual esta transitando con mucho éxito para poder llegar a construir 3 unidades más similares a la que se encuentra en operación.

- **Inversión y gastos en perímetro de la construcción:**

Otro tema que de alguna manera se asocia a una falla en las proyecciones de la inversión fue el relacionado con inversiones que debían realizarse en las zonas de acceso y periféricas al glamping como temas de embellecimiento del paisaje y mejoras para los

accesos de los clientes y visitantes. Estas mejoras fueron consideradas como algo menor y casi que paralelo a la construcción que no iba afectar en nada con el foco principal que era la unidad habitacional. Al momento de darse la inversión el valor en verdad que si fue considerable y no fue nada menor. Su valor apporto a la generación de la desviación en el presupuesto y apporto para tener que generar el endeudamiento necesario para poder salir adelante con la puesta en marcha. Todo esto se hubiese evitado teniendo un ejercicio un poco más detallado de todos los factores y haciendo las estimaciones necesarias para cada detalle que esperaba iba a darse, también contando con el acompañamiento de una persona más experta en tareas de obra civil que guiara de mejor manera la proyección de la inversión.

- **Mentoría de experimentados en este tipo de servicios:**

Dentro de la inexperiencia para la ejecución de proyectos y la no abundancia de recursos el emprendedor suele tratar de hacer todas las cosas mismo y con la menor cantidad de gastos posibles, situación que es natural y no es reprochable de ninguna manera ya que es el producto de una situación real que puede estar atravesando una persona. Ahora lo que si se ha visto en el caso de este proyecto es que con solo la fase de lograr una salida a producción el incremento en las inversiones y los ajustes que se debieron dar hubiesen compensado con el valor a invertir en una pequeña mentoría con alguien que tuviese más recorrido en estos temas y que hubiera evitado varios pasos innecesarios en la ejecución del proyecto. No siempre y definitivamente el buscar gastar menos es sinónimo de eficiencia o de un bueno uso de los recursos ya que al iniciar de las tareas puede

convertirse esto en gastos o inversiones más grandes que acaban con cualquier concepto de buen uso de los recursos.

- **Proyección de ventas sobre valorada:**

Como se menciona parágrafos arriba dado el tamaño de la muestra para aplicación de un pequeño levantamiento de estudio mercados, el valor que se proyectó de las ventas no fue el adecuado y estuvo por encima de lo que en realidad se materializo en ventas con la salida a producción, esto naturalmente generando una falla en todas las demás proyecciones financieras y de crecimiento que se esperaban. Sumado al desaliento que esto genera para el emprendedor y angustian por las obligaciones adquiridas. Para no caer en algunas repeticiones de temas que hubieran podido prever esto se contrarresto esta situación con acciones asociadas a generación de más visibilidad del comercio en lagunas plataformas de venta y en redes sociales para de esta manera la tener más presencia poder tener mayor cantidad de ventas y de referidos. También se creó un plan rápido de fidelización para clientes recurrentes en donde se aplica un descuento del 15% cuando el visitante viene luego de más de una vez.

- **Marco legal y regulatorio para la actividad a ejecutar:**

Este fue otro aspecto no menor que si bien se consideró desde el inicio se realizó de una manera muy superficial, esto dado que este tipo de actividades requieren de varios registros, controles y reportes a entidades del estado que controlan y regulan estas actividades. ¿En que afecta que no se cumpla con todos los requisitos de ley? Especialmente con los temas que tienen que ver apoyo por parte del estado para

crecimiento de comerciantes, incumplimiento legislativo que puede llevar a sanciones o hasta el cierre del establecimiento por no cumplir con lo mínimo necesario para operar.

- **Oportunidades de mercado no sujetas a la actividad principal:**

Este tipo de establecimiento permite que se oferten varios servicios a clientes y que la ventana de ingresos sea más amplia a lo que se piensa con solo ofertar servicios de hospedaje, para poder tener la visión más completa de lo que se puede llegar a hacer basta con hacer una pequeña inmersión en el mercado y conocer que ofertan tanto competidores regionales, nacionales y algo de internacionales, en lo posible no con la visión de querer hacer los mismo todas las veces más si tener grandes bases para poder crear oportunidades de mercado nuevas y más diversas que generen un crecimiento sostenible y propio para el establecimiento. También los mismos clientes van entregando al emprendedor estas oportunidades en la medida que van demanda algunos servicios y productos, pero no es tan rápido el proceso cuando se da de esta manera.

- **Plan de mercadeo sin atributos correctos:**

El plan de mercadeo nunca estuvo debidamente documentado y estructurado como en verdad era necesario, ya que solo se planteaba desde el inicio poder expandir y dar a conocer la marca y le producto por medio de algunas plataformas y de redes sociales. Situación que no se dio tan simple como eso ya que ese reconocimiento no se logra con nada más tener presencia allí. Se requiere de tener planeadas varias acciones que hagan del establecimiento un producto con presencia y de fácil acceso especialmente en sitios

digitales y con venta no presencial que es donde se da gran parte del consumo por parte los clientes y prospectos de este tipo de servicios.

- **Estrategia de marketing no estructurada:**

El marketing inicialmente sería una tarea más que iba a llevar a cabo a partir de redes sociales y que ellas harían lo necesario para tener la presencia y vista hacia los prospectos de clientes. Situación que no se da esa manera ya que definitivamente se debe apoyar el emprendedor en otras herramientas como plataformas de exposición, ferias, materiales gráficos físicos y hasta más presencia en las zonas locales para que estos se vuelvan replicadores ante futuros consumidores. Definitivamente se hace necesario plasmar un plan con acciones muy concretas y cuantificables que permitan dar la presencia necesaria en las personas indicadas para poder tener la materialización de ventas requerida.

- **Uso de herramientas metodológicas:**

El uso oportuno y correcto de algunas ayudas que existen en la actualidad por medio de herramientas para realizar análisis, planeación y seguimiento de proyectos deben ser consideradas en todo proyecto, naturalmente realizando e integrando de manera disciplinada su uso. Por mencionar algunas de herramientas podemos mencionar algunas como: modelo CANVAS para poder definir las fuentes de financiamiento, los clientes, los aliados y demás, flujos de caja proyectados para ver los tiempos de inversión, los tiempos de ventas, de recuperación, los presupuestos de ventas y balances proyectados para identificar el punto de equilibrio, TIR, ROI, caso de negocio que respalda la procedencia o no del proyecto entre otros. En el caso de Glamping la Kumbre no se contó

con el rigor y la disciplina necesaria para el uso de estos y eso afectó bastante en inversiones de más o gastos adicionales, adicional a algunos relacionados con la proyección de las ventas y costos de administración y venta que se vinieron a resolver ya sobre la ejecución del proyecto.

DESARROLLO DEL CASO

Dentro de los resultados obtenidos con el fondo emprender, se definió de una manera mucho más elaborada y conceptualizada la imagen y marca de lo que es Glamping la Kumbre, ya que se creó una combinación de varios conceptos que se encuentran en auge por estos tiempos y los cuales hacen de este negocio una idea integral y complementaria de cara al cliente.

Por esta razón propuso como factor de innovación prestar el servicio de alojamiento rural tipo Ecolodge, ya que una gran parte de las personas anhelan poder pasar tiempo en espacios abiertos, con privacidad, aire puro en medio de la naturaleza y de modo sostenible, servicio que tiene como finalidad realizar actividades de convivencia e interacción con la comunidad; se agregó un *componente de ecoturismo*, basado en que todo lo que es producido y tomado por la tierra es devuelto de nuevo a ella, a la vez que se busca en cada acción que se lleva a cabo para ofrecer los servicios no generar ningún tipo de desequilibrio en el ecosistema y que por el contrario pueda aportar a su sostenibilidad y admiración, luego un *componente de turismo de aventura* que se logra desarrollar dada su ubicación geográfica la cual es en zona rural y quebrada, pero a la vez es muy cerca de vías terciarias, rutas naturales y espacios abiertos que se prestan para actividades de senderismo, escalada, bicicleta de montaña, expedición en bosque o cuencas de quebradas o ríos entre otros, todo esto gracias a que la topografía del terreno donde se ubica el hospedaje y sus zonas aledañas son quebradas y llenas de gran vegetación y fauna, *alojamiento* que es uno de los focos principales del proyecto, en donde se brinda la exclusividad de tener espacios independientes, aislados de sociedad y ambiente citadino, dado que las cabañas están diseñadas para dos personas y máximo cuatro huéspedes cuando es requerido por algún grupo familiar o de amigos, inicialmente cada cabaña se planteó estaría separada una de la

otra por 15 metros de distancia que brindará esa tranquilidad que se busca, más luego con ayuda del proyecto y de vivencias de clientes se planteó que debían estar a mínimo 40 metros de distancia una de la otra, luego existirá un par de cabañas más básicas que las actuales a más de 200 metros de distancia y aún más alejadas de la vía terciaria más cercana al alojamiento y *agroturismo* el cual se vuelve uno de los componentes más relevantes de cara a sus competidores en toda la región toda vez que ninguno cuenta con este tipo de componente, la propiedad va contar con cultivos orgánicos y propios de aguacate has, tomate de árbol, sábila, vivero con frutales y árboles ornamentales, huerta con vegetales y frutales como durazno, ciruelos y manzanas.

Para poder llevar a cabo un plan de trabajo adecuado y apto para este tipo de proyectos se debe contar con un plan inicial y de alto nivel con las estrategias o en dado caso con las actividades de más alto nivel y luego si con el detalle de cada una, acompañadas también de un presupuesto inicial que hace parte del poder saber si se cuenta con los recursos mínimos necesarios que permitirán o no lograr tener en manos de cliente final el servicio. Lo propuesto para un tipo de proyecto como el ejecutado en este estudio se puede detallar de la siguiente manera a tipo de ejemplo real ejecutado y con buenos resultados:

Actividad uno “levantamiento de plataformas”: Esta actividad se estructura para enmarcar las tareas mínimas necesarias que permitan contar con la plataforma a nivel de estructura física en el proyecto, sobre esta base se va a adecuar las estructuras de paredes y demás. Esta estructura es el piso de toda de toda la construcción. Para que esta actividad se logre concretar hacen parte de esta unas tareas o acciones específicas como:

Adquisición de materiales: Aquí solo se debe realizar las respectivas estimaciones de materiales necesarios, las cotizaciones para poder adquirir ese material y la compra de estos.

Transporte de materiales: Dado que la ubicación de la construcción no es urbana, el transporte de estos no lo incluye ningún proveedor de materiales, para esto se debe subcontratar a personas, vehículos y hasta en el caso de esta ubicación animales de carga que puedan llevar a cabo la tarea de transporte hasta el sitio de la construcción. Lo mas complicado en esta tarea es lograr que las personas tomen esta tarea dado el esfuerzo físico que ellos significa y por lo cual se debe buscar que se haga con animales o capacidades de transporte por cable o similar, aún si es que es más costoso.

Mano de obra bases de concreto: Dentro de esta tarea y de manera un poco similar al tema del transporte, no es tan sencillo contar con el talento humano que lleve a cabo las tareas dada la ubicación del terreno y las características de este. Las bases principales de la construcción son hechas en concreto reforzado con hierro y piedra y ubicadas a medidas específicas y con grosores específicos, sobre estas columnas de concreto es que se inicia a estructurar el piso de la plataforma.

Mano de obra anclajes y preparación madera para plataforma: Ya hechas las columnas y luego de un proceso de fraguado o secado se inician las tareas para aseguramiento o amarrado de las piezas de madera que reposan sobre las columnas de concreto y naturalmente la preparación de la madera de manera muy específica, esto dado que los cortes y acabados para que encajen son precisos y adecuados a las formas del concreto.

Madera para plataforma: Dentro de esta tarea se debe llevar a cabo la preparación de la madera previamente adquirida como un material más, los trozos de madera son convertidos en

tablas de medidas iguales y pulidos por medio de piezas de corte finas que hagan que su visión plana y lisa sea perfecta, finalmente son afinados con lijas y pintados con material que da protección y color natural de atractivo alto para la vista.

Actividad dos “construcción de estructura y paredes”: En esta actividad se busca dejar la estructura sobre la cual ya estará el techo o cubierta de la construcción y quedará primer cerramiento con paredes que marque lo que van a ser las zonas privadas y al aire libre del glamping. Las tareas específicas para lograr materializar esta actividad son:

Materiales para estructura: La estructura requiere de varias piezas relacionadas con tornillos, tuercas, arandelas, herramientas de perforación y de corte entre otras. Los cuales deben ser previamente cotizados y lugares específicos y adquiridos por el constructor para poder llevar a cabo la construcción de la estructura, en algunos casos esto requiere hasta de la adquisición de laguna maquinaria que apoye las tareas y las haga mas cómodas y ágiles.

Materiales para techo: Dado que el tipo de techo para la construcción no es común, se debe cotizar, seleccionar y comprar con terceros este tipo de techo, es un material tipo asfáltico identificado como teja tipo shyngle y que muy pocos comerciantes llevan a cabo su importación al país.

Madera para estructura y paredes: Este material tiene características también específicas en cuanto al tipo de material, las dimensiones y los acabados. Por tal razón se debe buscar en el mercado el proveedor que logre cumplir con esas características dado que no son tan numerosos quienes oferten estos tipos de maderas, las características más especial es que deben ser maderas

con secados de más de un año o llevadas a procesos que hagan un símil. Esto para que no se generen defectos en las líneas de construcción.

Mano de obra para construcción: En casi todos los casos las personas o talentos que llevan a cabo construcciones se dedican o especializan en tipos de trabajo, por lo cual para los temas de estructuras y cubiertas se deben subcontratar con este tipo de personas. Su característica principal es que cuentan con equipamiento específico para llevar a cabo este tipo de tareas.

Transporte de materiales para estructura: Para este caso y dadas las condiciones de los materiales, adicional al cuidado y sensibilidad del material que no permite un mal trato en su movimiento. Por esto, es aquí el transporte se convierte en una tarea específica sobre la cual se debe buscar, personas idóneas que garanticen el buen manejo de cada uno de los materiales.

Actividad tres “acabados e instalaciones finales”: En esta actividad se lleva a cabo todos los trabajos restantes para que la construcción pueda llegar a tener operación, los servicios básicos necesarios como las aguas negras, potables, electricidad, gas entre otros.

Materiales para baño, cocina y aguas: Llevar a cabo la cotización, selección y adquisición de los materiales necesarios para estas instalaciones, aquí se deben considerar algunas características de calidad, de seguridad y de regulación especialmente cuando es para este tipo de actividades.

Materiales para puertas y ventanas: Los materiales para este tipo de estructuras no son los mismo que para las paredes o para los pisos, por lo que se deben seleccionar y buscar con algo de minucia y también entran materiales como vidrios y piezas de amarre específicos de este tipo de estructuras.

Transporte de materiales: Para esta actividad y dado también el volumen y peso de estas estructuras se debe contar con personal capaz de poder llevar a cabo la tarea. Lo delicado de estas piezas que por lo general se movilizan luego de un proceso de ensamble y que de no ser transportadas con el debido cuidado pueden sufrir problemas de ajuste y de daños en pinturas y acabados finos que estas tienen.

Mano de obra acabados: El personal que lleva a cabo estas tareas es también de tipo específico ya que son personas con gran experiencia en temas de muebles que cuentan con las habilidades para entregar las estructuras en las características necesarias para el lugar.

Mano de obra instalaciones: Para esta actividad se debe contar con personas conocidas en el mundo de la construcción como maestros de obra quienes cuenta con la experiencia y conocimiento que permite realizar las instalaciones de los baños, cocina y aguas especialmente.

Mano de obra para instalaciones eléctricas: Finalmente los trabajos de obras que tienen que ver con electricidad deben ser realizados por personas certificadas por el concejo nacional de técnicos electricistas y en algunos casos de ingenieros electricistas, esto dado el grado de sensibilidad que tiene el manejo de estos materiales y en si de la electricidad.

Para garantizar la correcta ejecución de un proyecto de esta magnitud en todos los casos se debe levantar un plan de trabajo o más conocido en la actualidad como Gantt que detalla las actividades y tareas de un proyecto para poder entregar valor a clientes finales, los tiempos de ejecución y las fechas de ejecución. Con esta herramienta se gestiona de manera adecuada tanto el equipo como el dueño del proyecto. Siempre acompañado este plan de trabajo del reporte que

cuenta con el presupuesto de ejecución que ayude a validar si hay que tomar alguna decisión o controlar riesgos y dependencias a tiempo.

El uso de esta herramienta permite al dueño del proyecto poder controlar las tareas y actividades en tiempo, fecha y capacidad de trabajo que se requiere para poder llegar a cumplir con lo planeado. En el caso de este proyecto permitió identificar a tiempo la necesidad de ampliar la cantidad de personas que se requerían para poder cumplir con la segunda fase del proyecto dadas algunas inclemencias de clima que afectaron el desarrollo oportuno de algunas tareas.

También permite documentar varias tareas que en levantamiento inicial no son contempladas y que ya en el curso de la ejecución del proyecto van saliendo a la luz. Esta identificación aporta mucho para elaboración de más productos a futuro y para poder compartir esos conocimientos con otras personas que se mueven en la misma industria o rama.

En cuanto a la ejecución de lo presupuestado el cumplimiento de ese presupuesto estuvo sobre ejecutado en 30%, eso dado a que algunos gastos de transporte, de algunos materiales y mano de obra nos quedaron con costos bajos en relación a lo que realmente se terminó invirtiendo al momento de la ejecución, seguido de varios bloqueos en vía que se dieron a nivel nacional para esa y fecha que generaron algunas alzas de precios para varios artículos a nivel nacional, y finalmente durante gran parte del periodo de construcción se tuvieron lluvias fuertes que afectaron bastante los temas de desplazamiento hacia el sitio de la construcción ubicado a 120 metros de distancia del punto carretable y a una pendiente de inclinación de unos 25 grados en subida sobre terreno destapado y a campo abierto.

Deja como enseñanzas relevantes en este aspecto que los presupuesto deben contemplar un sobre costo estimado mínimo de un 15%, que la documentación oportuna en una herramienta que registre y visualice el comportamiento de la inversión y del gasto es fundamental para poder tomar decisiones hasta de enfoque y de estrategia para el proyecto, sin ella la administración financiera se realizar de manera ciega y sin argumentos para poder tomar decisiones. Finalmente es importante que cuando se construya un presupuesto se debe poder ir hasta el mayor nivel de detalle de las actividades para así no dejar por fuera ninguna tarea que signifique un valor monetario o en tal caso si hay incertidumbre en algunos temas dejar una línea estimada de gasto que se llame imprevistos y poder contar con esos recursos desde el inicio de proyecto.

El plan de trabajo realizado que se planteó no se logró cumplir también en gran parte por las mismas razones que no se logró cumplir con la ejecución del presupuesto, más adicional a ello la consecución de algunos recursos financieros y humanos también generación alargamientos en la ejecución, en este caso la desviación estuvo por encima de un 300%. Dado que al final el tiempo en semanas ocupado realmente fue de 60 semanas.

Producto de lo mencionado anteriormente el hospedaje va brindar servicio que dan gran diversidad de actividades, el ambiente tranquilo, natural y amigable que buscan nuestros clientes sin dejar de lado el confort con el que va contar el hospedaje al ser 100% construido en madera, climatización natural, acceso a servicios como el internet, televisión y energía.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

1. **Innovación y Marca:** La empresa de turismo rural Glamping la Kumbre ha logrado definir de manera clara y conceptualizada su imagen y marca. La combinación de diversos conceptos, como el alojamiento rural tipo Ecolodge, ecoturismo, turismo de aventura, y la exclusividad de sus cabañas, la posiciona como una idea integral y atractiva para los clientes.
2. **Desafíos y Obstáculos:** El proyecto de construcción y operación del hospedaje ha enfrentado desafíos significativos, como la ubicación remota y la logística de transporte. Estos obstáculos han generado desviaciones en el presupuesto y en el plan de trabajo original.
3. **Uso de Herramientas de Gestión:** La utilización de herramientas de gestión, como el plan de trabajo tipo Gantt, ha sido fundamental para la administración de tareas y la identificación de desviaciones en el cronograma. También, el seguimiento presupuestario ha permitido tomar decisiones informadas durante la ejecución del proyecto.
4. **Diversificación de Ofertas:** El hospedaje no solo ofrece un lugar tranquilo y natural, sino que también proporciona un amplio abanico de actividades, incluyendo ecoturismo y turismo de aventura. Esto enriquece la experiencia del cliente y lo motiva a regresar y recomendar el lugar a terceras personas.

Recomendaciones:

1. **Refinamiento de Presupuesto:** Dado que se experimentaron desviaciones significativas en la ejecución del presupuesto, se recomienda afinar la estimación de costos,

considerando posibles imprevistos y fluctuaciones en los precios de los materiales.

Además, es crucial contar con un margen de seguridad del presupuesto para enfrentar situaciones inesperadas.

2. **Mejora en la Gestión de Recursos:** Para evitar retrasos en la ejecución del proyecto, se sugiere una planificación más exhaustiva de los recursos humanos, físicos y la logística de transporte. La contratación de mano de obra y el transporte de materiales deben ser considerados con mayor anticipación y de manera más eficiente y efectiva
3. **Implementación de Herramientas de Gestión Avanzadas:** Además del uso del plan de trabajo tipo Gantt, se podría considerar la implementación de software de gestión de proyectos que permitan un seguimiento en tiempo real y la colaboración efectiva entre los miembros del equipo. Esto dependiendo de la capacidad financiera y operativa que exista para poder hacer el uso de estas herramientas
4. **Estrategias de Promoción:** Para atraer a un público más amplio, es fundamental desarrollar estrategias de promoción y marketing efectivas, que destaquen la singularidad del turismo rural en Gama Cundinamarca. El enfoque en la sostenibilidad y la experiencia integral debe ser comunicado a través de diversos canales de promoción y comunicación.
5. **Capacitación del Personal:** Garantizar que el personal esté capacitado en todas las áreas de servicio, desde actividades al aire libre hasta atención al cliente y sostenibilidad. El equipo debe estar bien preparado para brindar una experiencia de alta calidad a los visitantes.
6. **Evaluación Continua:** Se debe mantener un monitoreo constante de las operaciones, la satisfacción del cliente y la rentabilidad del negocio. Esto permitirá realizar ajustes a medida que surjan nuevos desafíos y oportunidades en el mercado.

En resumen, Glamping la Kumbre tiene un gran potencial para ofrecer una experiencia única en el sector del turismo rural en esta región. Sin embargo, es importante abordar los desafíos logísticos, mejorar la planificación financiera y promocionar de manera efectiva las ofertas y la filosofía de sostenibilidad de la empresa para asegurar su éxito a mediano y largo plazo. La atención constante a la calidad y la innovación son claves para mantener y expandir la base de clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Escuela Europea de Negocios. (2013). Estrategia y Competitividad Michael Porter. Archivo de video. <https://www.youtube.com/watch?v=h8Cg2sKN5i4>
- Iniciativas de Clústeres de Bogotá -región. (2014). Conferencia de Michael Porter en el Foro Clústeres y Valor Compartido. Archivo de video. https://www.youtube.com/watch?v=bya-D_8qrRw
- Microfinanzas CIFF. [History Channel]. (2013). El Último Mercado - La Base de la Pirámide. Archivo de video. <https://www.youtube.com/watch?v=2QLIrcVxpgU>
- Normativa Colpensiones. Resolución minsalud. (2016). https://normativa.colpensiones.gov.co/colpens/docs/resolucion_minsaludps_5094_2013.htm
- Revista Gestión, El legado de Clausewitz al mundo empresarial, (2021), recuperado de <https://gestion.pe/blog/el-arte-de-emprender-y-fallar/2019/05/el-legado-de-clausewitz-al-mundo-empresarial.html/?ref=gesr>
- Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. (2021). <https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>
- Turismo de naturaleza: una experiencia responsable negocios verdes, portafolio. (2020). ministerio del medio ambiente con apoyo de naciones Unidas COVID-19: pago de seguridad

social y parafiscales para trabajadores de medio tiempo.2020. <https://actualicese.com/covid-19-pago-de-seguridad-social-y-parafiscales-para-trabajadores-de-medio-tiempo/>

Plan nacional de Desarrollo: Colombia potencia mundial de la vida. 2022 – 2026.

Departamento nacional de Planeación DNP. <https://www.dnp.gov.co/plan-nacional-desarrollo/pnd-2022-2026>

Gestión de proyectos: Juan Jose Miranda Miranda, quinta edición, editores MM, (2017)

Conceptos de administración estratégica: Fred R. David, decimo primera edición, editor person (2013)

Administración estratégica: Jose Ramón Gallardo Hernandez, de la división a la ejecución, editores Alfaomega, (2012)

Metodología de la investigación: Cesar A. Bernal, tercera edición, editorial Pearson, (2010)

Diseño de proyectos de investigación cualitativa: Rosa María Cifuentes Gil, editorial Buenos Aires noveduc, (2011)

Scrum las estrategias del juego: Fabian Schwartz, editores scrum network, (2021)