

**MODELO DE NEGOCIOS ECOTURISTICO: ALTERNATIVA INNOVADORA PARA
EL SECTOR TURISTICO NACIONAL E INTERNACIONAL EN LA CIUDAD DE
CARTAGENA Y LOS MUNICIPIOS DEL NORTE DE BOLIVAR.**

**ANIBAL ACEVEDO MACEA
VALERIA ISABEL ALDANA PEREZ
YULIANA CAROLINA GONZALEZ CASTILLA
MARIA PAULA RODRIGUEZ GOMEZ
VALENTINA TORO ARANGO**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE ADMINISTRADOR DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

UNIVERSIDAD DEL SINU SECCIONAL CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVA Y CONTABLES

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.

2022

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

A Dios.

Antes que nada, a Dios sea la Gloria por habernos permitido llegar hasta este punto y darnos salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad, favor y gracia inmerecida para poner tanto el querer como el hacer por su buena voluntad en nosotros y hoy poder ver frutos de esta cosecha.

A nuestra familia

Por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que nos brindaron en este proceso.

A los tutores

Por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de este trabajo de grado.

Agradecimientos

Le agradecemos a Dios principalmente y a nuestras familias por habernos acompañado y guiado a lo largo de la carrera y ser fortaleza en los momentos difíciles.

No fue fácil, pero en todo momento su amor desinteresado estuvo rodeándonos y animándonos a permanecer para llegar a la meta y poder decir al final de ella, si se pudo.

Contenido.

Resumen	6
Abstract	7
1. Introducción	8
2. Planteamiento del problema	10
2.1. Descripción del Problema	10
2.2. Delimitación del Problema	13
2.3. Importancia del Área Problema	14
2.4. Formulación del Problema	25
3. Objetivos de la Investigación	26
3.1. Objetivo General	26
3.2. Objetivos Específicos	26
4. Justificación	26
5. Marco Referencial	28
5.1. Antecedentes	28
5.2. Marco Teórico	34
5.3. Marco Conceptual	37
5.4. Marco Legal	52

6. Diseño Metodológico	54
6.1. Tipo de Investigación	54
6.2. Población y Muestra	55
6.3. Técnicas de Recolección de Datos	55
6.4. Técnicas de Procesamiento de la Información	55
7. Plan de Marketing Ecoturístico	56
7.1. Fase 1: Análisis de la Situación	60
7.1.1. Objetivo	60
7.1.2. Misión	61
7.1.3. Visión	61
7.1.4. Valores	61
7.1.5. Análisis DOFA	61
7.1.6. Población Objetivo	63
7.2. Fase 2: Definición Estratégica	64
7.2.1. Planteamiento de Estrategias	65
7.2.2. Objetivos Estratégicos	66
7.2.3. Cuota de Participación	66
7.2.4. Posicionamiento	66

7.3. Fase 3: Definición de Tácticas	67
7.3.1. Desarrollo del producto	67
7.3.2. Precio	72
7.3.3. Distribución	72
7.3.4. Promoción	73
7.4. Fase 4: Presupuesto	73
7.5. Fase 5: Implementación y Control	73
8. Diseño e Implementación del Modelo Canvas en un Modelo de Negocios Ecoturístico ... 74	
8.1. Propuesta de Valor	76
8.2. Segmentos de Mercado	78
8.3. Relaciones con los Clientes	79
8.4. Canales	80
8.5. Actividades Clave	82
8.6. Recursos Clave	84
8.7. Asociaciones Clave	86
8.8. Estructura de Costos	88
8.9. Fuentes de Ingreso	91
9. Proyección de la Viabilidad Económica	92

10. Conclusiones.....	94
11. Recomendaciones.....	96
12. Referencias Bibliográficas.....	98

Resumen.

El principal objetivo de este proyecto de investigación es diseñar un modelo de negocio ecoturístico que pueda ser aplicado como alternativa innovadora para potenciar el sector turístico nacional e internacional en la ciudad de Cartagena y los municipios de Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja y Mahates, pertenecientes al norte de Bolívar.

Considerando el gran potencial ecoturístico que tiene la ciudad de Cartagena de Indias y los municipios del norte de Bolívar, gracias a su gran biodiversidad, belleza paisajista y atractivos naturales y teniendo en cuenta que el turismo de naturaleza, especialmente el ecoturismo, es una actividad en constante crecimiento, se vuelve una gran oportunidad para nuestra región el diseño e implementación de estrategias para promover y fortalecer el potencial ecoturístico que tiene la zona, mediante la estructuración y desarrollo de un modelo de negocios ecoturístico que permita impulsar y posicionar la región como destino turístico de importancia a nivel nacional e internacional. .

Para estructurar el modelo de negocios propuesto se implementó la metodología de modelo de negocios Canvas, propuesta por los autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Se desarrollaron los nueve bloques básicos que conforman el modelo Canvas, en los cuales se definen los componentes relevantes de la estructura operativa de la empresa, como son: la propuesta de valor que se ofrece a los clientes, los segmentos de mercado, el tipo de relación, los canales para entregar la propuesta de valor al cliente, las actividades y recursos clave necesarios para soportar el modelo, las asociaciones clave y la estructura de costos e ingresos de la empresa. Por último, se determina la viabilidad económica del modelo de negocios ecoturístico propuesto.

Palabras clave: Modelo de negocios, Canvas, turismo, ecoturismo, turismo sostenible, marketing verde, Cartagena, municipios, norte de Bolívar.

Abstract.

The main objective of this research project is to design an ecotourism business model that can be applied as an innovative alternative to promote the national and international tourism sector in the city of Cartagena and the municipalities of Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja and Mahates, belonging to the north of Bolívar. Bolívar.

Considering the great ecotourism potential that the city of Cartagena de Indias and the northern municipalities of Bolívar have, thanks to its great biodiversity, scenic beauty and natural attractions, and taking into account that nature tourism, especially ecotourism, is an activity in constant growth, the design and implementation of strategies to promote and strengthen the ecotourism potential of the area becomes a great opportunity for our region, through the structuring and development of an ecotourism business model that allows promoting and positioning the region as a tourist destination of national and international importance.

To structure the proposed business model, the Canvas business model methodology was implemented, proposed by the authors Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. The nine basic blocks that make up the Canvas model were developed, in which the relevant components of the company's operating structure are defined, such as: the value proposition offered to customers, market segments, the type of relationship, the channels for delivering the value proposition to the customer, the key activities and resources necessary to support the model, the key associations, and the cost and revenue structure of the company. Finally, the economic viability of the proposed ecotourism business model is determined.

Keywords: Business model, Canvas, tourism, ecotourism, sustainable tourism, green marketing, Cartagena, municipalities, north of Bolívar.

1. Introducción.

Actualmente, la demanda de la actividad turística ha ido evolucionando a raíz de los efectos del cambio climático en el planeta, por esta razón los clientes prefieren un turismo que sea más responsable con el medioambiente y que contribuya al desarrollo de las comunidades; esto ha hecho que las empresas del sector turístico diseñen estrategias de turismo sostenible para garantizar el cuidado del medioambiente y los ecosistemas paisajísticos, teniendo en cuenta una serie de aspectos organizacionales tales como la oferta de valor, el canal de distribución y la satisfacción del cliente.

El presente proyecto investigativo se ha desarrollado siguiendo las tendencias actuales del mercado en ámbitos turísticos, las cuales ofrecen destinos ecoturísticos que poseen un excelente valor agregado, que surge de sus riquezas ecológicas y gran belleza paisajística, posibilitando el surgimiento de empresas interesadas en explotar las oportunidades del mercado. Por eso, nos permitimos proponer un modelo de negocios ecoturístico que contará con la capacidad de brindar a sus clientes nuevas experiencias ecoturísticas en ambientes naturales atractivos y bioseguros, además, el diseño de sus planes ecoturísticos debe fundamentarse en estrategias de marketing verde que promueven el respeto del medio ambiente, con el fin de lograr una promoción del desarrollo sostenible de los ecosistemas, de los lugares turísticos y de la cultura de nuestra región.

Por consiguiente, se ha seleccionado para el desarrollo del presente proyecto a la ciudad de Cartagena de Indias y los municipios de Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja y Mahates, ubicados al norte del departamento de Bolívar cerca del distrito capital. Cartagena es una ciudad posicionada turísticamente a nivel nacional e internacional gracias a su belleza natural, los paradisiacos parques naturales, su riqueza cultural y el calor de sus

habitantes. Los municipios de Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja y Mahates, tienen un enorme potencial ecoturístico determinado por su riqueza paisajística y de recursos naturales.

El modelo de negocios ecoturístico propuesto se presenta como una alternativa innovadora para el sector turístico nacional e internacional que desee tener un contacto directo con la naturaleza y con la cultura de las comunidades que habitan en la ciudad de Cartagena y los municipios del norte de Bolívar referenciados. Los encantos naturales de la región servirán de catapulta para promocionar y potencializar el desarrollo del ecoturismo de la zona referenciada, trayendo beneficios económicos como el aumento de la actividad productiva, la generación de empleo y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de las comunidades.

Para estructurar efectivamente nuestro modelo de negocio ecoturístico se realizó una investigación de tipo documental. En el proceso de investigación previa se elaboró un marco teórico referencial en el que se ofrecen definiciones y fundamentos que permiten conocer aspectos generales de turismo, ecoturismo, modelos de negocio y herramientas para facilitar el trabajo investigativo. Además, se definió la estructura operativa de nuestro modelo de negocios, el cual se ha denominado “Bolívar Paradise”, utilizando la metodología para la generación de modelo de negocios Canvas propuesta por Osterwalder y Pigneur, (2010).

En el diseño e implementación del modelo de negocios se desarrollan los nueve bloques temáticos que componen el modelo de negocios Canvas, que permitieron estructurar la empresa de prestación de servicios en ecoturismo en la ciudad de Cartagena y los municipios del norte de Bolívar: Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja y Mahates. Posteriormente se determina la viabilidad económica del modelo de negocios ecoturístico propuesto.

2. Planteamiento del Problema.

2.1. Descripción del Problema.

Colombia es un país diverso que además de ofrecernos flora, fauna, vegetación y lugares hermosos, nos ofrece tradición, cultura y costumbres en cada rincón de ella, en su zona norte se encuentra la región caribe, considerada como el lugar ideal para vacacionar, debido a su clima, su belleza natural, los lugares paradisíacos y el calor de la población caribeña; aunado a lo anterior, Colombia está conformada por distintas islas, las cuales hacen del país un destino llamativo ante los ojos del turismo, una actividad altamente sostenible que influye positivamente en la generación de ingresos, la economía y el nivel de empleo.

El sector turístico está protagonizado por una de las ciudades turísticas más concurridas del país y del mundo, gracias a su posición geográfica e histórica, Cartagena se ha caracterizado por contar con un sector portuario y de comercio internacional fuerte, siendo el turismo su sello y característica fundamental, en los últimos años, la ciudad amurallada, ha recibido más vuelos nacionales e internacionales, incrementándose en un 200 por ciento; es por esto, que ha logrado posicionarse como uno de los destinos más apetecidos del mundo.

Aunque lo esbozado previamente es positivo, no se puede dejar de lado la serie de problemas internos que no le permiten a Cartagena posicionarse turísticamente desde un mejor punto de vista ante el mundo, a pesar de ser una de las principales ciudades con mayor potencial dentro del sector turístico, es posible detectar múltiples inconvenientes: la ciudad de Cartagena presenta en diversos sectores una infraestructura deficiente de las carreteras. Los autores Lobsang Pájaro Bolívar y Dorling Carreazo Banquez (2000), concluyeron que la malla vial de Cartagena está compuesta de pocas vías conectadas entre sí, por restricciones geográficas y de

patrimonio histórico, que dificulta tener una infraestructura vial adecuada para satisfacer la actual demanda

automotriz. El corredor de mayor tráfico está ubicado entre el centro y las áreas residenciales vecinas, el cual corre completamente limitado por la estrecha franja de terreno entre la ciénaga de La Virgen, al norte, y la bahía de Cartagena, al Sur, ocasionando grandes inconvenientes en el tráfico vehicular. Además, Mendoza Alvear, Gloria (2012), expuso en su investigación que se presentan exagerados costos en los productos y servicios, tanto en hoteles, playas y sitios turísticos, lo que hace que el producto sea menos competitivo y más costoso en comparación con otros países turísticos del Caribe y a nivel internacional, lo cual es una desventaja que origina la baja demanda de los mismos. Otro factor que afecta el turismo son los pocos servicios de recreación y cultura que hace menos atractivo el producto que se ofrece. Otro aspecto es la inseguridad y los brotes de violencia que se presentan en las calles, los cuales son bastante comunes, siendo el turista un blanco perfecto, lo cual impacta negativamente en la imagen de la ciudad a nivel local y del país a nivel internacional.

Ahora bien, en relación con el turista extranjero, Mendoza Alvear, Gloria (2012), señala que uno de los principales puntos críticos, se centra en el mercado hotelero y en la oferta turística que se le ofrece, se evidencia la existencia de un grado de insatisfacción del turista que llega a la ciudad en temporada alta, debido a que no encuentra alojamiento competitivo y de calidad, además, los distintos paquetes turísticos promedio, que son ofrecidos al turista por las agencias de la ciudad de Cartagena, no le brindan otras alternativas de turismo que no sean sol, playa y ocio en los mismos sectores de la ciudad, ello debido a que, estos planes de estadía tienen preestablecidos el mismo recorrido y las mismas actividades turísticas, lo cual limita el

descubrimiento y conocimiento del resto del territorio histórico, ancestral y natural, no permite la expansión y conexión de la cultura, la ecología y las tradiciones de las demás zonas turísticas.

Aunado a la concentración de la oferta turística en zonas exclusivas de Cartagena, que deja de lado el potencial de los demás municipios de Bolívar, se ha de tener en cuenta, según Mendoza Alvear, Gloria, (2012), que el surgimiento de distintas residencias familiares o comunes, que tienen como fin albergar a extranjeros a un costo más bajo, pero que en la práctica no le brindan al turista garantías legales, ello debido en parte a que no pagan impuestos, pues no cuentan con los permisos de alojamiento turístico o albergues para extranjeros, dicha informalidad genera un panorama indeseable que reduce la tasa de empleo y trabajo en el sector, impactando negativamente en la economía.

Lo anteriormente plasmado, suele dejar a los turistas extranjeros la sensación de desmotivación, al percibir la imagen negativa de la otra cara de la ciudad y al no poder conocer las demás riquezas que ofrece el territorio, lleno de lugares atractivos de gran belleza escénica y paisajística, distintos a sol, playa y brisa.

De acuerdo al Plan de Desarrollo Departamento de Bolívar (2020 -2023), es un hecho notorio que la actividad turística del departamento de Bolívar se concentra en mayor medida en la capital. Por su parte, el resto de municipios del departamento cuentan con pocos recursos para financiarse y posicionarse a nivel nacional e internacional, aun cuando se tiene gran vocación y variados atractivos turísticos.

Es evidenciable, según el Plan de Desarrollo Departamento de Bolívar, (2020 -2023), el bajo apoyo administrativo para la implementación de estrategias de promoción y fortalecimiento, encaminadas a potenciar los esfuerzos de los prestadores de servicios turísticos en todo el

departamento. También se evidencian fallas en la formalización laboral y de estructuración de paquetes turísticos encaminados a aumentar las visitas de los turistas a nivel municipal.

2.2.Delimitación del Problema.

El contexto geográfico del proyecto se encuentra enmarcado en los municipios de Cartagena de Indias, Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja y Mahates, localizados en la República de Colombia, Costa Caribe, al norte del departamento de Bolívar.

Según lo expuesto en el Plan de Desarrollo Cartagena, (2020), el Distrito de Cartagena de Indias se encuentra al norte de Bolívar, ubicado en la Latitud $10^{\circ}25' 28''$ Norte y longitud $75^{\circ} 32' 58''$ Oeste, con un área de 62.993,75 Ha, con 7.681,99 Ha de Suelo Urbano. Presenta una Altitud de 2 msnm y una temperatura promedio de 30°C . Según el DANE, 2018, el Distrito de Cartagena de Indias cuenta con una población de aproximadamente 1.036.134 habitantes y un área total de 559 Km².

La Gobernación de Bolívar, (2019), precisa que el departamento de Bolívar está localizado al nor-occidente del país, junto al mar Caribe, comprende una importante extensión de la llanura central en la Costa Caribe continental a lo largo del río Magdalena; con un área total de 25.978 Km² extensa y variada, la cual representa el 20 % del territorio del Caribe Colombiano y el 2,3 % del total nacional; cuenta con 1 distrito capital, 46 municipios, 317 corregimientos, 10 inspecciones y un territorio insular conformado por las islas de Tierra Bomba, Barú, Islas del Rosario, Isla Fuerte e Islas de San Bernardo. Con unos 2. 180. 976 habitantes en 2018, es el séptimo departamento más poblado. Geográficamente se localiza entre los $07^{\circ}00'03''$ y los $10^{\circ} 48' 37''$ de latitud, y los $73^{\circ} 45' 15''$ y los $75^{\circ} 42' 18''$ de longitud al oeste de Greenwich.

El Plan de Desarrollo Departamento de Bolívar, (2020 -2023), describe que geográficamente, Bolívar limita al norte con el Mar Caribe y el Departamento del Atlántico, al sur con los departamentos de Santander y Antioquia, al oriente con Magdalena, Cesar y Santander y al occidente con Sucre, Antioquia y el Mar Caribe.

Importancia del Área Problema.

Se expone en el Plan de Desarrollo Departamento de Bolívar, (2020 -2023), que el turismo en el departamento de Bolívar se concentra básicamente en las actividades de sol y playa y convenciones en su capital Cartagena. Cabe destacar, sin embargo, que el departamento cuenta con un amplio potencial turístico que puede ser explotado siempre que se lleven a cabo inversiones en el mejoramiento de la seguridad y de la infraestructura.

Además de Cartagena de Indias, hemos escogido para el desarrollo del presente proyecto a los municipios de Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja y Mahates, ya que son sitios con un enorme potencial ecoturístico. Como se señala en el Plan de Desarrollo Departamento de Bolívar, (2020 -2023), desafortunadamente no existe en el departamento de Bolívar un ente que asuma el papel de promotor del turismo recreativo y cultural a lo largo de los demás municipios del departamento. De modo que uno de los objetivos de la autoridad departamental, con el apoyo del gobierno nacional, debería ser la promoción del turismo en poblaciones que cuentan con potenciales paisajísticos atractivos no sólo a los nacionales sino a los extranjeros. Aprovechar mucho más la riqueza paisajística y de recursos naturales con los que cuenta. Uno de los proyectos que se deberían llevar a cabo es lo que tiene que ver con la adecuación y promoción de otros destinos turísticos en el departamento.

Por éste motivo, es importante diseñar estrategias de mercadeo que promuevan viajes a

destinos ecoturísticos, teniendo en cuenta que en el sector ecoturístico del departamento se pueden crear ventajas competitivas, para lograr un eficaz mercado ecoturístico. Según la OMT, la importancia del sector turismo radica en que, si se implementa correctamente, estimula la creación de miles de empleos directos e indirectos. Contribuye a la preservación cultural y la protección del medio ambiente; mejora las condiciones de seguridad y propicia ambientes de paz entre países debido al intercambio cultural. De acuerdo con estas afirmaciones de la OMT, podemos asegurar que la actividad ecoturística es una valiosa ayuda para disminuir la pobreza de las comunidades receptoras ya que al involucrar en sus labores a la misma genera empleos y beneficios económicos para las comunidades, permite mejorar el hábitat de las poblaciones, por lo tanto, es un factor de desarrollo que contribuye a la sostenibilidad de las poblaciones receptoras, y, por ende, a mejorar la calidad de vida de éstas.

Sostiene el MCIT, (2020), que de acuerdo con UNWTO & UNEP (2012), la implementación de estrategias de sostenibilidad en el turismo no sólo resulta en beneficios ambientales, tales como la reducción en el uso y extracción de recursos naturales, y la disminución de la contaminación terrestre y atmosférica, sino también en una mayor contribución del sector al PIB de los países. Esta política comparte esta postura y sostiene que la protección del capital natural no solo es esencial para garantizar la integridad ambiental y ecológica del país, sino también para ofrecer una experiencia de alta calidad a los turistas y hacer más competitivos los negocios y los destinos turísticos.

La Cámara de Comercio Cartagena, (2019), señala en el Plan Regional de Competitividad de Cartagena y Bolívar, que la actividad turística del departamento de Bolívar está concentrada principalmente en su capital Cartagena, centro histórico nacional y Patrimonio Cultural de la Humanidad, la cual es uno de los lugares más visitado y apetecido de Colombia, y

donde se presentan las condiciones propicias para realizar negocios e invertir, posicionándose como la segunda ciudad con la mayor ocupación hotelera del país con un índice del 61,6% en el 2019, después de Bogotá (62,33%). El crecimiento del flujo turístico en Cartagena se debe al aumento de pasajeros aéreos nacionales e internacionales, y al arribo de cruceros (167 buques en 2019), los cuales han convertido a la capital de Bolívar en uno de los principales destinos del turismo de cruceros, encontrando en ella una ciudad estratégicamente ubicada, de fácil accesibilidad y muy atractiva para el descanso y disfrute del tiempo libre, proporcionando con su llegada mayores divisas e ingresos para los comerciantes y un crecimiento cada vez mayor para el sector en la ciudad. Es así como los buenos resultados arrojados por la actividad turística, se ven reflejados en cierta parte en la generación de empleo.

Según el Plan departamental de turismo, (2012), La especial importancia del departamento de Bolívar en el país está representada no sólo por su patrimonio cultural de reconocimiento nacional e internacional, sino también por su enorme riqueza ambiental compuesta por ecosistemas marítimos, cenagosos, ribereños y montañosos, determinantes en la estructura territorial de la región. En los destinos turísticos del departamento se realizan diferentes actividades recreativas como paseos, visitas guiadas, recreación dirigida, actividades gastronómicas, senderismo, ecoturismo, camping, entre otras.

De acuerdo a lo descrito en el Plan departamental de turismo, (2012), Cartagena cuenta con una oferta relativamente homogénea de atractivos localizada en un mismo espacio geográfico, la cual la ha convertido en un destino turístico real (posiblemente el más importante de Colombia) con una demanda considerable de visitantes. Entre los atractivos identificados están el centro histórico; los barrios Pie de La Popa, Manga y El Cabrero; las playas de Bocagrande, La Boquilla, Castillogrande, Manzanillo y el Laguito; y Punta Arena, Bocachica y

Caño del Oro en la Isla de Tierra Bomba. Esta condición, junto a las posibilidades paisajísticas y de recreación que ofrece su riqueza ambiental, le ha asegurado a Cartagena un importante reconocimiento internacional. En el artículo 13 del POT, correspondiente con la “descripción del modelo territorial de Cartagena”, se define la Bahía de Cartagena, los Parques Naturales Corales del Rosario, San Bernardo y Barú, el Cerro de La Popa y la isla de Tierra Bomba, como paisajes estratégicos del entorno natural que deben ser efectivamente conservados y recuperados.

También se expone en el Plan departamental de turismo, (2012), que el mayor valor para el ecoturismo del departamento de Bolívar se encuentra en su belleza paisajística y su riqueza natural marina. Cuenta con tres parques nacionales naturales, en estas áreas protegidas pueden practicarse perfectamente actividades de Ecoturismo y de turismo de Aventura, tales como el buceo, el windsurf y el kayak, pesca, windcars, trekking, velerismo, surfing, cabalgatas y el kitesurfing. El avistamiento de aves tiene un gran potencial en los municipios del norte de Bolívar, especialmente en Arjona y Turbaco. Aunque la actividad agropecuaria es importante en la economía general del departamento, el agroturismo no tiene la promoción suficiente en el imaginario de la industria turística del departamento.

Los investigadores Niño, L.M. & Posada, C, (2014), mencionan que el Turismo en los archipiélagos de Nuestra Señora del Rosario y de San Bernardo se desarrolla principalmente a través de operadores privados quienes brindan servicios de transporte marítimo, alojamiento, alimentación, buceo, careteo y kayak. Los sitios de entrada al parque son, desde Cartagena, por el muelle turístico de La Bodeguita con destino principalmente al archipiélago de Nuestra Señora del Rosario, mientras que el acceso al sector de San Bernardo se hace desde el muelle turístico de Tolú, Rincón del Mar o Berrugas, pertenecientes al departamento de Sucre, debido a su cercanía a estas localidades.

Niño, L.M. & Posada, C, (2014), describen que la capacidad de alojamiento de los archipiélagos es muy limitada, debido al escaso espacio en las islas encontrándose un total de nueve (9) establecimientos en el archipiélago de Nuestra Señora del Rosario (Isla Grande), con sus respectivos restaurantes, y una capacidad de 292 plazas, así como una capacidad para atención en restaurantes de 1.610 personas. La mayoría de los turistas no pernoctan en las islas, sino que realizan un viaje de visita de un día (pasadía), en la que los establecimientos les ofrecen diversas actividades, como el disfrute de las instalaciones del complejo (piscina, bar), paseos guiados, canoas, careteo y buceo, entre otras. Otros turistas no hacen uso de estos servicios proporcionados por los establecimientos, sino que los realizan de modo libre y voluntario en las islas, bien mediante embarcaciones privadas, o bien por medio de viajes en embarcaciones organizadas.

Aseguran Niño, L.M. & Posada, C, (2014), que, para el sector de San Bernardo, se encuentra principalmente infraestructura hotelera que pertenece al sector privado, en el Islote hay disponibilidad de estadía en casas de la comunidad, las cuales son usadas especialmente por investigadores que llegan al territorio. También existen escuelas de buceo en la zona que brindan sus servicios a los visitantes.

También afirman Niño, L.M. & Posada, C, (2014), que los destinos ecoturísticos más importantes de Cartagena son los Parques Nacionales Naturales Islas del Rosario, Barú y San Bernardo, los cuales están compuestos por los ecosistemas de los Arrecifes de Corales; el Oceanario San Martín de Pajarales; Isla Grande; Playita de Cholón, Playita de Los Muertos, Playa Punta Iguana y Playa Blanca en Barú; la ciénaga de Cholón y la Laguna del Mohán en Barú; y las Islas Múcura, Tintipán e Isla Fuerte en la Isla de San Bernardo. Actualmente el desplazamiento a los PNN Islas del Rosario e isla Barú se puede hacer desde dos posibles rutas:

Mediante lancha o barco saliendo desde el muelle turístico de Cartagena, lo que representa la posibilidad de acceder al lugar en corto tiempo. Por tierra, puede accederse a isla Barú por la vía Mamonal- Pasacaballos, que tiene algunos tramos sin pavimentar.

En el Plan departamental de turismo, (2012), se consigna que el ecoturismo en los archipiélagos se centra en las actividades que se pueden realizar tanto en Barú como en las Islas del Rosario, a través de los recorridos por los manglares y la observación de fauna, especialmente avistamiento de aves y cetáceos, aunque éste último en actividades que incluyen la intervención humana. Los archipiélagos ofrecen una riqueza paisajística en un ambiente singular de islas, playas, manglares, lagunas costeras en medio del parque nacional submarino cuyo ecosistema es biodiverso y rico en colorido de su fauna y su agua. Muchas edificaciones en las islas son viviendas privadas, pero también hay lugares, en algunas islas, públicos o donde se ofrecen servicios de hotelería y esparcimiento como en las islas del Tesoro, del Rosario (Isla Grande, Pajarales y Periquito) y de Barú; la ciénaga del Mohán y el bosque de manglar que la rodea. Los destinos más destacados para las visitas son el Oceanario de San Martín de Pajarales situado en la isla de San Martín de Pajarales en las Islas del Rosario, las playas del sector de Playa Blanca y el Aviario Nacional en Barú. El Oceanario es famoso por la posibilidad que ofrece de conocer diferentes especies de fauna de mar, desde tiburones hasta tortugas se pueden encontrar en este bello lugar. También se realizan recorridos para visitantes donde se hacen shows con los animales. El nuevo atractivo turístico y recreativo en la isla de Barú es el Aviario Nacional de Colombia, donde se encuentran 1800 aves de exóticos y coloridos plumajes. Es un centro de conservación y reproducción, ubicado a 40 minutos de Cartagena, después del corregimiento de Santa Ana, cerca de Playa Blanca. Las aves viven rodeadas de rocas, plantas y lagos que ayudan a la preservación de forma natural. El

recorrido por todo el aviario dura cerca de dos horas.

De acuerdo al Plan departamental de turismo, (2012), el ecoturismo en La Boquilla se realiza por el sendero ecológico a través de los manglares, el cual colinda con las Ciénagas de La Virgen y de Juan Polo. La Boquilla cuenta con buenas condiciones de accesibilidad, a través de la variante de la Ciénaga de la Virgen, que posteriormente se convierte en la vía al mar. La actividad ecoturística por los Mangles de la Ciénaga de la Virgen y Boquilla, es un atractivo importante en el mercado de turismo internacional que busca el avistamiento de aves y observación de Humedales.

Según el Plan departamental de turismo, (2012), el municipio de Turbaco posee una población de 75.208 habitantes, presenta una altitud de 100 m.s.n.m y una temperatura promedio de 28°C. Este municipio se encuentra situado aproximadamente a 20 minutos de Cartagena de Indias, la capital departamental. Turbaco limita al norte con los municipios de Santa Rosa y Villanueva, al este con San Estanislao de Kostka, al occidente con Turbana y la capital departamental y al sur limita con el municipio de Arjona. Su economía gira en torno al plátano, la guayaba, el níspero, mamey, zapote, frijoles, ñame, millo, caña de azúcar, entre otros. El sector de la ganadería también es una fuente de ingresos para el municipio al igual que el turismo donde sobresale la gastronomía y las artesanías elaboradas 100% a mano. La ruta ecoturística de Turbaco está compuesta por la reserva Mameyal, la reserva Matute, el Jardín Botánico, el bosque Andián y los cráteres volcánicos. Las zonas identificadas son áreas poco alteradas que pueden o no presentar organismos introducidos, son ecosistemas naturales que contienen muestras representativas de la biodiversidad nativa y que pueden soportar visitas; generalmente contienen rasgos sobresalientes y de gran interés para los visitantes (Arroyos, formaciones geológicas,

volcanes de lodo, aspectos históricos, paisajes, flora, fauna, etc.), permitiendo principalmente actividades de interpretación y recreación. Las actividades de investigación están restringidas.

El Plan departamental de turismo, (2012), señala que en la visión de futuro del PBOT de Turbaco, se resalta la importancia de proteger, mantener y recuperar las áreas de reserva y ecosistemas estratégicos para garantizar la protección de la biodiversidad, al tiempo que se consolida un modelo de desarrollo equilibrado del territorio. De la misma manera, el PBOT resalta el ecoturismo como una de las actividades fundamentales en el desarrollo municipal. Los atractivos que hacen parte de la ruta ecoturística de Turbaco no poseen espacios públicos suficientes para permitir el desplazamiento y la permanencia con fines ecoturísticos. El Jardín Botánico Guillermo Piñeres es sin duda el primer atractivo turístico de Turbaco. Este parque cuenta con 9 hectáreas de las cuales 6 son de plantas, 1.5 de bosques nativos protegidos y el resto para la protección y propagación de especies. Al interior del Jardín Botánico se puede hacer una caminata de unas 3 horas, haciendo pausas durante el recorrido. Los guías brindan al turista folletos en español o en inglés. El PBOT determina que específicamente la reserva El Mameyal debe tener uso recreacional pasivo, así como ser destinado para la conformación de un parque forestal y para el desarrollo del turismo ecológico.

Según el Plan departamental de turismo, (2012), el municipio de Arjona posee una población de 76.676 habitantes, presenta una altitud de 63 m.s.n.m y una temperatura promedio de 28°C. Este municipio se encuentra ubicado muy cerca de la ciudad departamental, Cartagena de Indias, aproximadamente a 25 kilómetros de distancia. Arjona limita al norte con los municipios de Turbaco, al este con San Estanislao y Mahates, al oeste con el departamento de Sucre y al sur con María la Baja. La economía de este municipio gira en torno a la ganadería, agricultura y la pesca; se destaca por ser el municipio con mayor producción en bollos. Los

atractivos que componen la ruta ecoturística de Arjona son mayormente expresiones inmateriales, las cuales requieren de una plataforma físico-espacial para impulsar su desarrollo. El análisis de esta ruta estará enfocado en evaluar qué tanto está preparada Arjona para albergar gran cantidad de visitantes en épocas de festivales. En relación con la accesibilidad, Arjona cuenta con la ventaja de estar muy cerca a Cartagena, es decir, el municipio tiene posibilidades de acceso aéreo, con la conexión de una vía en buenas condiciones.

El autor Martínez, José, (2011), expone que entre los sitios con gran potencial ecoturístico en Arjona se encuentran varias ciénagas (Biojó, Bohórquez, Hato, Mandinga, Quielembe, Salado, Juan Gómez) y algunos arroyos (como Caimital, Quielembe, Pita, Jinete, Matapuerco) que le dan una interacción fluvial bastante importante, aparte del Canal del Dique. Otro atractivo natural es el Santuario de Fauna y Flora El Corchal "El mono Hernández", que posee gran importancia a nivel biológico, ya que en su interior se protegen cerca de 1961 hectáreas de bosques de manglar ubicados al oeste y al norte del mismo, poblando la línea costera y las zonas aledañas a los márgenes de los caños y las ciénagas. En este santuario natural se conservan en buen estado las únicas muestras representativas de rodales puros de bosques pantanosos de corcho en el Caribe colombiano, dominados por la especie *Pterocarpus officinalis* y que sumados poseen una extensión aproximada de 401 hectáreas ubicados en la parte central sur, en inmediaciones de los caños Portobelo, Rico y Correa. Arjona es un municipio con un potencial único para su explotación ecoturística, debido a su riqueza hídrica, fauna y flora, habidad de un gran número de extraordinarias especies.

Según el Plan departamental de turismo, (2012), el municipio de Santa Catalina posee una población de 13.553 habitantes, presenta una altitud de 20 m.s.n.m y una temperatura promedio de 30°C. Este municipio se encuentra ubicado a una distancia de 44 kilómetros de

Cartagena de Indias, la capital departamental. Santa Catalina limita al norte y oriente con el departamento de Atlántico, al occidente con el Mar Caribe y Cartagena de Indias y al sur con el municipio de Villanueva. Este municipio está conformado por cinco corregimientos como son Galerazamba, Hobo, Colorado, Pueblo Nuevo y Loma de Arena. Su economía gira en torno a la agricultura, la ganadería y la explotación de sal en Galerazamba, además de la producción pecuaria, la industria y el turismo. Gracias a sus costas en la región Caribe su turismo es muy variado y atractivo. Las actividades de turismo recreativo se realizan en las playas de Loma de Arena, Pueblo Nuevo y Galerazamba que se considera como el rincón mágico del Caribe gracias a su belleza exótica. En Santa Catalina se puede realizar turismo de aventuras, practicando deportes extremos y náuticos, así como el parapente, surf, buceo, paracaidismo, senderismo, paseos en lancha y comer de los mejores platillos de Colombia en la costa Caribe. La ruta ecoturística de Santa Catalina está compuesta por el volcán del Totumo, la Isla de los Cocos, las ciénagas de La Redonda y El Totumo, las playas de Galerazamba y Loma Arena, las Salinas de Galerazamba, la Casa de Huéspedes Ilustres, el Museo India Catalina y los cráteres volcánicos.

De acuerdo al Plan departamental de turismo, (2012), Santa Catalina cuenta con un eje principal de acceso que se encuentra en buenas condiciones, y que además ofrece posibilidades paisajísticas únicas: la vía al mar. Sin embargo, para el acceso a algunos de los atractivos, se debe tomar una paralela que se encuentra en mal estado, lo que dificulta el acceso a estos lugares. Tal es el caso del acceso a Loma Arena, la ciénaga La Redonda y Galerazamba.

Indica el Plan departamental de turismo, (2012), que uno de los principales atractivos turísticos del departamento, destacado por su rareza, es el Volcán del Totumo. Su cráter está a aproximadamente 10 metros de altura donde los turistas pueden hacer un baño en sus lodos curativos. El acceso al volcán del Totumo está en buenas condiciones, al igual que la topografía

permite tener un dominio particular del paisaje, tanto en el acceso al lugar, como en la salida. Sin embargo, este es el lugar que más registra acceso de turistas, con la consecuente saturación por la llegada masiva de vehículos al lugar, sin tener las condiciones adecuadas para ello.

Según el Plan departamental de turismo, (2012), el municipio de María La Baja posee una población de 49.138 habitantes, presenta una altitud de 14 m.s.n.m y una temperatura promedio de 28°C. Este municipio se encuentra ubicado en las faldas de los montes de María. Limita al norte con Arjona, al este con los municipios de Mahates y San Juan Nepomuceno, al sur limita con San Jacinto y El Carmen, finalmente, limita al oeste con el departamento de Sucre. María La Baja se caracteriza por ser un municipio que contiene la clásica ecología de la región del Caribe y por ser rico en fauna y flora además de contener fuertes recursos hídricos. Su economía se basa en la ganadería y en la agricultura donde sobresale el cultivo de arroz, la yuca, el plátano y el maíz. La ruta ecoturística de María La Baja está integrada por el complejo cenagoso, la ciénaga María La Baja, la represa Matuya, el volcán de Flamenco, Puerto Santander y el bosque La Montañita. La accesibilidad al municipio de María La Baja no presenta ningún inconveniente por vía terrestre. Sin embargo, los caminos que llevan a los atractivos que componen la ruta se encuentran en términos generales sin pavimentar, algunos muy estrechos para permitir el paso fluido de dos vehículos en direcciones contrarias. Según información obtenida en la Gobernación de Bolívar, el gobierno nacional está formulando un proyecto de recuperación de la navegabilidad del Canal del Dique con lo cual se podría no sólo llegar hasta esta zona por vía acuática desde Cartagena sino recorrer por agua la mayoría de los atractivos que componen la ruta. De todos los atractivos naturales solo el Volcán de Lodo de Flamenco es el que reportan los lugareños con algunas visitas de turistas. El bosque de La Montañita es una

zona pantanosa con gran potencial ecoturístico, en donde se pueden promover paseos guiados en canoa a través de la ciénaga de Flamenco para observación de flora y fauna.

Según el Plan departamental de turismo, (2012), el municipio de Mahates posee una población de 26.802 de habitantes, presenta una altitud de 9 m.s.n.m y una temperatura promedio de 28°C. Mahates limita con el canal del Dique por el norte, al sur limita con los municipios de San Juan Nepomuceno y María La Baja, al occidente con Arjona y al oriente limita con el municipio de Arroyohondo. Este municipio se encuentra a una distancia de 55 kilómetros desde Cartagena de Indias. El Canal del Dique irriga este municipio y es la mayor fuente hídrica, además de esto, contribuye al intercambio de agua con las ciénagas y lagunas. El principal destino turístico y cultural de Mahates es el corregimiento de San Basilio de Palenque. Este lugar está lleno de diversidad, de alegría, música, bailes, y una exquisita gastronomía. Cuenta con 25 posadas donde los turistas pueden pernoctar. Sus habitantes son personas únicas y justamente la originalidad del lugar es lo que atrae a los turistas. San Basilio de Palenque cuenta con la particularidad de ser declarado como Bien de Interés Cultural Nacional en 2004 y como Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad en 2005 por la UNESCO. Esto significa una posibilidad única para esta localidad, y es poder aparecer en un mapa mundial, como uno de los sitios que vale la pena visitar. San Basilio de Palenque es considerado el primer pueblo libre de América, sus habitantes han preservado algunas tradiciones como el lenguaje, la comida, el baile, y cultura propia de los africanos. Al corregimiento de San Basilio de Palenque se accede a través de una vía, con tramos pavimentados, y otros sin pavimentar, la cual cuenta con unas posibilidades paisajísticas únicas. El aeropuerto más cercano a Palenque es el de Cartagena, que se encuentra a alrededor de 1 y 1/2 horas de recorrido por tierra. Los palenqueros conservan mucho la cultura y las tradiciones africanas, una de ellas es la preparación de dulces típicos

(cocadas, bolas de maní, enyucados, caballitos y alegrías) que las mujeres preparan y comercializan. Mediante la música, que acompaña la mayoría de sus actividades y es parte importante del desarrollo cultural de este pueblo, les dan forma a todas sus prácticas sociales.

2.3. Formulación del Problema.

¿Cómo utilizar el modelo de negocio ecoturístico como alternativa innovadora para potenciar el sector turístico nacional e internacional en la ciudad de Cartagena y los municipios del norte de Bolívar: ¿Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja y Mahates?

3. Objetivos de la Investigación.

3.1. Objetivo General.

Diseñar un modelo de negocio ecoturístico que pueda articular la innovación y la tecnificación del sector turístico nacional e internacional en la ciudad de Cartagena y los municipios de Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja y Mahates, pertenecientes al norte de Bolívar.

3.2. Objetivos Específicos.

1. Identificar los servicios turísticos más comunes en la ciudad de Cartagena y en los municipios del norte de bolívar: Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja y Mahates.
2. Determinar la variedad de recursos territoriales, naturales y culturales turísticos ofrecidos en Cartagena de Indias y los municipios referenciados del norte de bolívar.
3. Describir una propuesta ecoturística teniendo en cuenta recomendaciones operativas que permitan potencializar las vivencias en los ámbitos culturales, naturales y de sostenibilidad, mejorando el servicio y la competitividad en el sector turístico del área.

4. Justificación.

La presente investigación se realiza principalmente con el fin de diseñar un modelo de negocios de ecoturismo en la ciudad de Cartagena y los municipios del norte de Bolívar: Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja y Mahates. Básicamente lo que se pretende es desarrollar una propuesta ecoturística o bien sea, opciones de paquetes turísticos que contengan un itinerario o una lista de quehaceres a realizar durante la estadía en la ciudad.

Los posibles servicios que se ofrecerán son: alojamiento en eco- hoteles u hoteles sostenibles, actividades extracurriculares como senderismo, camping, avistamiento de aves, montar a caballo, saunas, etc.; otras actividades culturales como enseñar bailes típicos de la región, receta para realizar dulces típicos como la cocada y el caballito, técnicas para cultivar algunos alimentos nativos como la yuca y el caimito, entre otros, y por último y no menos importante, el acompañamiento al visitante ofreciéndole el mejor servicio de guía turístico durante su recorrido por la ciudad.

Este modelo de negocios surge de la necesidad de plantear una alternativa diferente para llevar a cabo la explotación turística de manera sostenible en la ciudad de Cartagena y los municipios del norte de Bolívar: Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja y Mahates; en contraste con la forma turística tradicional, que no solo ha generado deterioro de determinadas áreas naturales del departamento, debido al turismo masivo que se concentra exclusivamente en ese sector, sino que además, ha generado insatisfacción en turistas locales y extranjeros, los cuales no encuentran un alojamiento que cumpla con sus necesidades, no reciben el mejor servicio y a la hora de pagar por un bien o servicio, no existe correspondencia entre el costo y beneficio, además, no se promocionan lugares temáticos diferentes para visitar.

Según el POT Cartagena, (2001), el turismo representa un flujo constante de inversiones, que podría ser aprovechado para redistribuir los beneficios más equitativamente no

sólo en el territorio sino también en la comunidad. Esta ciudad es escenario de evidentes inequidades sociales, que, si logran ser balanceadas, con seguridad ganaría más en competitividad y sostenibilidad a nivel nacional e internacional. Para esto se requiere de planes que integren sistemas de reparto de cargas y beneficios claros, pero también de compromisos por parte de las entidades para cumplirlos. De esta forma, la implementación de éste modelo de negocios permitiría contribuir de manera importante en la reducción de los índices de pobreza que se tienen tanto a nivel de Cartagena como de los municipios referenciados del norte de Bolívar. Por tal motivo, se hace necesario exponer soluciones viables para la reactivación económica de las poblaciones referenciadas, tales como la planeación y ejecución de un proyecto de ecoturismo, con el ánimo de orientar, administrar, e incentivar el manejo adecuado sostenible del patrimonio natural y la generación de recursos esperados por la implementación del proyecto.

El presente modelo de negocios plantea también la idea de brindar información a los clientes o turistas a sobre el ecoturismo basándose en tres (3) principios fundamentales que son: conservación de áreas naturales, beneficios a la población local y sostenibilidad, en otras palabras, instruir a los turistas sobre la importancia de las visitas responsables a las áreas naturales, las cuales deben ser ecológicamente sostenibles, contribuyendo a la conservación eficaz del lugar y mejorando el bienestar de la comunidad local.

Es un proyecto innovador ya que nos deja saber que pocas empresas incluyen lo ecológico en el sector turístico, por lo tanto, es percibido como único por los turistas ya que cada lugar que visiten tiene las características mencionadas anteriormente, que logran ésta diferenciación, lo cual nos permite ser un gran competidor en el mercado del turismo.

Por otra parte, el ser enfocado en un mercado tanto nacional como internacional nos da mayor ventaja, ya que, según Migración Colombia, (2021), Cartagena de Indias es una de las ciudades con más flujo de extranjeros en Colombia, por lo que permite implementar más el modelo de negocio.

5. Marco Referencial.

5.1. Antecedentes.

En el ámbito local, algunas investigaciones importantes pueden ser tomadas como antecedentes cercanos a nuestro proyecto investigativo, podemos destacar los siguientes:

Quintero Puentes, Paola; Bernal Mattos, Camila; López Bandera, Héctor. “La competitividad turística de Cartagena de Indias: análisis del destino y posicionamiento en el mercado”, (2006). Este estudio presenta un análisis de la competitividad de Cartagena como destino turístico y de su posicionamiento en el mercado, medido a través de indicadores como: atractivo turístico, infraestructura, aspectos económicos y legales, entre otros. La investigación intenta responder las preguntas sobre cómo abordar la competitividad del turismo, teniendo en cuenta el difuso límite entre destino, lugar y producto turístico, cuáles son los principales determinantes de la competitividad turística de Cartagena y los aspectos problemáticos en cada uno de ellos, qué tan competitiva se presenta Cartagena frente a sus principales competidores nacionales e internacionales, y cuáles son los retos que enfrenta la ciudad, teniendo en cuenta las tendencias de la actividad turística y el comportamiento de sus principales competidores. Además, el trabajo esboza la evolución de llegadas o arribos que hacen a la ciudad turistas extranjeros, su modo de arribo y país de procedencia. Por último, el documento busca por

medio de una matriz de estrategias exponer soluciones a la problemática del sector turismo en Cartagena.

Baldovino Villacob, Erik. “Turismo Extranjero en Cartagena, Diagnóstico y Perspectivas”. Informe preliminar. Cartagena, (2003). El estudio mencionado explica por qué a pesar de las bondades de la ciudad y el interés que tienen los extranjeros por ella, este sector fue decayendo debido a la situación social del país, pero recomienda medidas tendientes a la reactivación y mejor comportamiento del mismo. En este estudio se expone la situación del sector turístico de Cartagena con respecto a la llegada de turistas extranjeros a la ciudad.

Galvis Aponte, Luís; Aguilera Díaz, María. “Determinantes de la Demanda por Turismo hacia Cartagena, 1987-1998”. Cartagena, (1999). Documentos sobre Economía Regional. El objetivo del trabajo referenciado apuntó a estudiar los actores que determinan la demanda del turismo nacional e internacional hacia la ciudad de Cartagena, para ello evaluaron el papel de la tasa de cambio real utilizada como proxy o representativa de los precios relativos. La tasa de cambio real la construyeron a partir de los índices de la tasa de cambio de los principales países de donde provienen las personas que visitan la ciudad, ponderando éstos por la respectiva participación en la demanda de turismo. El estudio mostró que la demanda del turismo es sensible a las variaciones en los precios relativos, medidos por la tasa de cambio real. También concluyeron que la demanda de turismo presenta una alta elasticidad de ingreso.

Ávila Domínguez, Freddy. “La representación de Cartagena de Indias en el discurso turístico”, (2008). Este proyecto de investigación ofreció la posibilidad en primer

lugar, de mostrar los diferentes procedimientos, visibles y sutiles que representan la Cartagena turística, los problemas sociales relacionados con la exclusión y la segregación y, en segundo lugar, abordó el desfase que existe entre el relato turístico y la ciudad cotidiana, sumida en la pobreza y la miseria. El estudio requirió un enfoque crítico, que dejó ver los elementos y estrategias que representa el turismo como forma de segregación. El análisis se dirigió, a dar respuestas a las siguientes preguntas: ¿Qué representación discursiva de la ciudad construye el turismo? ¿Quiénes son los actores que participan en su elaboración? ¿Cuáles son los referentes –históricos, patrimoniales o sociales- y los significados que se privilegian en esta representación? ¿Reproduce o contribuye a reproducir el discurso del turismo problemas sociales relacionados con la exclusión o la segregación?, las cuales fueron formuladas por el investigador, convencido de que el turismo tenía una dimensión comunicativa que, igual que la económica, la geográfica o la ambiental, también debía estudiarse con rigor científico.

Correa Gil, Johan; Caicedo Pérez, Germán. “Elaboración Plan Ecoturístico del Municipio de Turbaco (Bolívar)”. Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, (2006). Este proyecto investigativo expuso la necesidad de una planificación a corto y mediano plazo del turismo sostenible en Turbaco, municipio que tiene un gran potencial de desarrollo ecoturístico que posee atractivos importantes como los volcanes de lodo, los bosques vírgenes de flora y fauna espesa, el jardín botánico, entre otros, que pueden ser aprovechados para atraer la afluencia turística marginal que llega a las ciudades de Cartagena y Barranquilla, ciudades que reciben turismo nacional e internacional, buscando conquistar a través de una oferta competitiva un mercado de turismo ecológico, social y familiar, cultural, histórico, educativo y artesanal. Para ello se

requiere implementar mecanismos de acompañamiento institucional a las comunidades para que estén acorde con este nuevo concepto de turismo y se hagan las inversiones de infraestructuras hoteleras, recreacionales y de convenciones necesarias y así como de infraestructura (Vías, servicios públicos de agua, luz, alcantarillado, basuras, gas natural y comunicaciones) óptimos para poder competir adecuadamente, atraer y recepcionar el turismo ecológico, de aventura, recreativo y terapéutico hacia ésta zona del departamento de Bolívar.

A nivel nacional, dos proyectos investigativos guardan relación cercana con nuestros objetivos propuestos, a continuación, se señalan:

De acuerdo con la investigación realizada por Ospina, M; Mora, R; Romero, G, (2013), en la Universidad del Bosque de Bogotá, titulada “Ecoturismo: diagnóstico y propuesta estratégica para la oferta de destinos ecoturísticos en Colombia por parte de las agencias de turismo localizadas en Bogotá, D.C”; se llegó a las siguientes conclusiones principales:

- La comercialización y promoción de los lugares eco turísticos debe realizarse no solamente en el ámbito nacional sino internacional para alcanzar un mayor desarrollo de los diferentes grupos de interés.
- La política para el desarrollo del ecoturismo en Colombia se encuentra esbozada en documentos, pero no tiene un gran impacto, lo cual se evidencia en el escaso conocimiento de los viajeros y agencias de viajes del subsector ecoturístico.
- Se hace necesario no sólo mercadear los lugares ecoturísticos, sino también fomentar y desarrollar los principios del ecoturismo, con una doble finalidad: preservar y conservar

dichos lugares, y trabajar en recuperar otros destinos que se encuentran afectados por el “éxito” del turismo que los ha degradado.

- Es importante crear un protocolo en el cual se establezcan los parámetros mínimos que faciliten la articulación de los diferentes grupos de interés (autoridades locales, operadores turísticos, comunidad y viajeros) que beneficien el subsector de ecoturismo.

Dichas conclusiones orientan a darle un mejor enfoque al valor agregado del proyecto, que es el turismo sostenible, lo cual no solo se centra en la economía sino también en el aspecto social, ambiental y cultural, donde se busca dar a conocer los paisajes naturales a través del correcto cuidado y la protección de estos.

Cárdenas Cifuentes, Stefania; Flórez Moreno, Juan, (2017), a través de su investigación “Plan de Negocios para Ecoextremos Tour Empresa Prestadora de Servicios Turísticos, Especializada en Planeación de Viajes de Ecoturismo y Turismo de Aventura”. Universidad Santo Tomás, Bogotá; lograron llegar a las siguientes conclusiones:

- El plan de negocios contribuye a la existente necesidad que tienen los turistas de contar con un proceso de planeación para sus viajes de ecoturismo y turismo de aventura, pues de acuerdo con lo analizado para la elaboración de este plan, el turista busca la optimización del tiempo, la eficiencia, asertividad y la seguridad en la realización y finalización del viaje.
- El importante desarrollo del sector de turismo de naturaleza, específicamente en lo que se refiere a ecoturismo y turismo de aventura; el interés del gobierno por potencializar el sector y el incremento año a año de los turistas que viajan a Colombia (en concordancia con las estadísticas presentadas en este plan de negocios) junto con el potencial a futuro del sector turístico interesado en conocer los recursos naturales y practicar actividades de aventura que se pueden realizar en el país, nos permiten identificar valiosas oportunidades para llevar a

cabo el emprendimiento diseñado en éste plan de negocios teniendo cuenta su estructura, su concepto del producto y servicio, el estudio de mercado, el plan de mercado, el estudio de operaciones, el estudio organizacional y el estudio financiero realizados para su operación.

Las conclusiones de la investigación anterior permiten caer en cuenta en la disposición del gobierno para ayudar a las empresas dedicadas a los conocimientos de los recursos naturales dentro del turismo y el interés en potencializar el mismo. Además, hace percatarse de lo fundamental que es una competente guía para los extranjeros a la hora de conocer los lugares para que así, les permita tener una buena experiencia en el trayecto, lo cual, sin duda será una base para un diseño del plan ecoturístico en el desarrollo del proyecto.

5.2. Marco Teórico.

Para comenzar se evaluará la propuesta de Bringas, N. & Ojeda, L., (2000), quien a través de su investigación “El ecoturismo: una nueva modalidad del turismo de masas”, en el Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, lograron llegar a las siguientes conclusiones:

- El turismo en las sociedades modernas ha actuado como reforzador de la interacción cultural de los pueblos, en muchos de los casos este es el factor que motiva a la gente a viajar; el hecho de estar en contacto con una cultura distinta es una experiencia que resulta alentadora, que estimula la capacidad creativa del individuo y por consiguiente se constituye en condición esencial para la realización de las más grandes potencialidades humanas.
- El ecoturismo tiene un enorme potencial y puede ser una opción viable para diversificar la oferta de actividades, al mismo tiempo que se obtienen ventajas económicas, sin embargo, para que esta actividad obedezca de verdad a factores de índole ecológica, social y cultural, y

no solo económica, se debe tratar de involucrar a las comunidades locales para la conservación y preservación de estos sitios.

- Si bien es cierto que el turismo ha significado un factor de desarrollo regional para algunos sitios, no podemos soslayar los impactos desfavorables que éste ha generado y la exclusión que se ha hecho de la población local, en tanto son destinatarios de ese desarrollo.
- Las perspectivas del turismo mundial señalan una marcada expansión por los viajes a la naturaleza, sobre todo de los países industrializados hacia los que se encuentran en vías de desarrollo. En este contexto, el ecoturismo puede ser una oportunidad para reorientar al turismo hacia formas novedosas de ensayar el tiempo libre en actividades que redunden en beneficios personales, al mismo tiempo que se obtienen ingresos y se conservan los recursos naturales y culturales.

Las conclusiones producto de la investigación anterior proporcionan información clave sobre la viabilidad del proyecto no solo económicamente sino también de manera social, cultural y ecológica, se denota que existe una motivación de las personas al viajar, conocer nuevos ecosistemas y estar en contacto con la naturaleza, se resalta el turismo sostenible como una forma nueva de ayudar a la economía y al mismo tiempo conservar la cultura; para lo cual se hace necesario una promoción especializada que permita incursionar esto en un mercado con tal grupo de interés, ahora bien, la investigación no deja de lado los aspectos adversos que estas actividades turísticas podrían generar, por lo cual se busca no solo tratar correctamente los sitios ecoturísticos sino propender por la conservación de los mismos.

Vanegas, G., (2006), en su investigación “Ecoturismo instrumento de desarrollo sostenible”, desarrollada en la escuela de postgrado de ingeniería ambiental en la Universidad de Antioquia, Medellín, llegó a las siguientes conclusiones:

- La diversidad cultural y de ambientes naturales que existe aún en algunos territorios, constituye un gran potencial para el ecoturismo, que requiere ser desarrollado y gestionado bajo estrictos criterios de sostenibilidad, puesto que, si bien esta actividad se ha destacado por un crecimiento económico que involucra las nuevas motivaciones e intereses por el turismo de naturaleza, también ha puesto en riesgo los ecosistemas ofrecidos para la actividad ecoturística, la cual, puede generar impactos negativos si no se tiene en cuenta los aspectos ecológicos y sociales de los ecosistemas o de las regiones visitadas.
- Un factor clave para la competitividad de la actividad turística es la sostenibilidad, hay que asumir un nuevo enfoque del desarrollo turístico que incorpore las variables económica, sociocultural y ecológica del desarrollo, ello implica introducir instrumentos de gestión ambiental para mejorar las pautas de consumo y producción para cada una de las tipologías turísticas, de manera que en cada territorio se genere la capacidad necesaria para articular un modelo de desarrollo turístico sostenible, con independencia de la tasa de crecimiento que se alcance, el objetivo último es el de crecer menos, pero de forma más equilibrada.
- El desarrollo de los productos de ecoturismo debe proyectarse hacia la dinamización de las economías locales, generando actividades empresariales y comerciales en servicios turísticos básicos (alojamiento, alimentos, guías, entre otros) y actividades complementarias (artesanías) en las poblaciones locales.
- El monitoreo sobre los beneficios del ecoturismo para la comunidad local no debe basarse solo en índices monetarios, sino también en efectos socio-culturales, como el desarrollo de infraestructura, los servicios de educación y salud, además del cambio de la percepción por parte de la comunidad sobre los valores naturales, culturales y su conservación.

- La educación ambiental en un área protegida, puede aportar de manera significativa en la generación de procesos orientados al desarrollo de un modelo de gestión territorial participativo, que promueva el sentido de lo público, el respeto y el uso responsable de los bienes de un país, al igual que una adecuada valoración de los bienes y servicios ambientales que ofrece el patrimonio natural y cultural.

Las conclusiones de la investigación anterior, permiten analizar variables determinantes como la sostenibilidad, la cual hace discurrir en ideas propuestas dentro de las actividades del plan turístico, es importante que no se creen situaciones desfavorables para el medio ambiente y que no se ponga en riesgo los ecosistemas, de tal manera que se genere una capacidad preestablecida, un control en la afluencia de visitantes para cada plan y una guía donde se establezcan la preservación de cada lugar a donde vayan los visitantes con las indicaciones del cuidado respectivo que se le debe dar. En fin, la investigación desarrollada por Vanegas, G., (2006), sin duda, será una base para buscar información actualizada y encontrar soluciones para los problemas mencionados que pueden surgir y repercutir en el crecimiento y desarrollo del proyecto en un mercado ecoturístico.

5.3. Marco Conceptual.

Los conceptos a considerar en esta investigación son:

AGENCIAS DE VIAJES: Son empresas comerciales, debidamente constituidas por personas naturales o jurídicas que se dedican profesionalmente a vender planes turísticos.

TURISMO: La Organización Mundial del Turismo (s.f), define este concepto como “un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o

lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios”. Este concepto abarca las necesidades de los viajeros o turistas.

TURISMO DE NATURALEZA: “Es aquel cuya oferta de productos y servicios se desarrolla en torno a un atractivo natural que se rige por principios de sostenibilidad”. (MCIT, 2012). “El Turismo de naturaleza es todo tipo de turismo basado en la naturaleza, en la que la principal motivación es la observación y apreciación de la naturaleza, así como las culturas tradicionales” (OMT, 2002).

ECOTURISMO: "Es aquella forma de turismo especializado y dirigido que se desarrolla en áreas con un atractivo natural especial y se enmarca dentro de los parámetros del desarrollo humano sostenible. El ecoturismo busca la recreación, el esparcimiento y la educación del visitante a través de la observación, el estudio de los valores naturales y de los aspectos culturales relacionados con ellos. Por lo tanto, el ecoturismo es una actividad controlada y dirigida que produce un mínimo impacto sobre los ecosistemas naturales, respeta el patrimonio cultural, educa y sensibiliza a los actores involucrados acerca de la importancia de conservar la naturaleza. El desarrollo de las actividades ecoturísticas debe generar ingresos destinados al apoyo y fomento de la conservación de las áreas naturales en las que se realiza y a las comunidades aledañas”. (Ley 300, 1996). También es conocido como turismo ecológico y “es un enfoque para las actividades turísticas en el cual se privilegia la preservación y la apreciación del medio, tanto natural como cultural, que acoge a los viajeros”. (Ecotur, s.f). “Ecoturismo es una modalidad de turismo sostenible y Colombia está dando pasos importantes en esa materia”. (Procolombia, 2017).

TURISMO SOSTENIBLE: “Es el equilibrio entre el máximo aprovechamiento que se puede realizar de los recursos económicos, sociales, culturales y naturales de la zona de destino frente a la satisfacción de los visitantes y los impactos negativos que en la sociedad anfitriona o en el medio ambiente se pueden causar”. (Lalangui, J, Espinoza, C & Pérez, M, 2017). “Es aquel que satisface las necesidades esenciales de la generación presente sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades esenciales de las generaciones futuras. Las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible son aplicables a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos. Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos ambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio óptimo entre esas tres dimensiones que garantice su sostenibilidad a largo plazo”. (MCIT, 2009).

TURISMO DE AVENTURA: “El turismo de Aventura son actividades lúdico recreativas alrededor de los elementos aire, tierra, agua, que generan riesgo controlado en contacto directo con la naturaleza. Se circunscribe a la práctica de actividades de aventura en la naturaleza tales como: parapente, rappel, escalada, rafting o canotaje, barranquismo o canyoning, ciclomontañismo, cabalgatas, puénting, espeleología, buceo, kayak, hydrospeed y pesca deportiva, entre otros”. (Federación Colombiana de Eco-Parques, FEDEC, s.f).

TURISMO RURAL: "Se utiliza cuando la cultura rural es un elemento clave del producto. La característica diferenciadora de productos de Turismo Rural es el deseo de facilitar al cliente un contacto personalizado, una impresión del entorno físico y humano de las zonas rurales y, en cuanto posible, permitir su participación en actividades, costumbres, y estilo de vida de la población". (Organización Mundial del Turismo, s.f).

MARKETING VERDE: “Hace referencia al mercadeo de productos seguros para el medio ambiente incluyendo actividades de modificación al producto, proceso productivo, empaque y comunicación, manifestando de esta manera responsabilidad, conciencia y sensibilidad ecológica”. (Castillo, R & Federico, T, 2020).

MODELO DE NEGOCIOS: “Es una herramienta conceptual que ayuda a entender cómo los diferentes elementos que lo conforman se relacionan entre sí, dependiendo de las diferentes estrategias planteadas, con el fin de permitir la creación y la captura de valor al explotar las oportunidades del mercado”. (Aldana, Ibarra y Loewenstein, 2011).

“Las características de un buen modelo de negocio, tales como la alineación con los objetivos, la robustez y el reforzamiento en sí mismo, permiten generar ventaja competitivas al tomar decisiones inteligentes acerca de las opciones del modelo de negocio (precios, regalías, gama de productos y así sucesivamente), es decir, posibilitan la creación de bienes para proyectar la capacidad de gestión, la experiencia en la producción, la reputación, la utilización de los activos y el poder de negociación que marquen la diferencia en su sector”. (Casadesus-Masanell y Ricart, 2011).

“Los resultados económicos de una compañía no solo dependen del grado de atractivo del sector, sino de las elecciones de la empresa que definen su posicionamiento diferencial frente a sus competidores para asistir en los resultados mediante el desarrollo de recursos y capacidades difíciles de imitar como base para la sostenibilidad. El modelo de negocio, al conectar elecciones y consecuencias, permite integrar en un solo elemento los aspectos de posicionamiento y sostenibilidad para dar una visión a la vez realista y dinámica del desarrollo de las ventajas competitivas”. (Ricart, J, 2009).

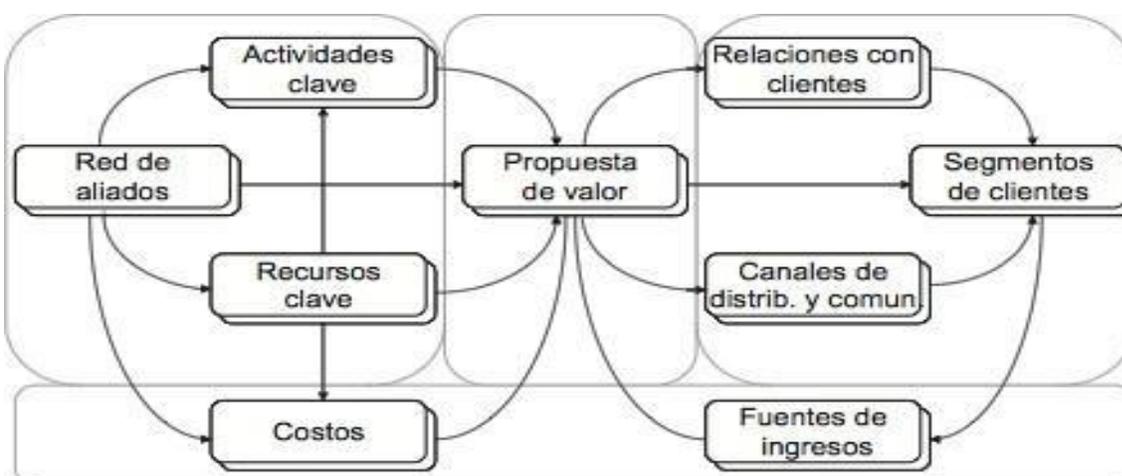
“Es importante tener en cuenta que el modelo de negocios permite no solo identificar oportunidades, sino también explotarlas de modo creativo, adaptándolas a los cambios en el entorno con el fin, por lo tanto, debe ser sustentable a lo largo del tiempo”. (Aldana, Ibarra y Loewenstein, 2011). Además, “el papel del modelo de negocios no es solo incrementar el beneficio, sino también, si es posible, disminuir o interrumpir el de la competencia”. (Casadesus-Masanell, 2004).

“Todo nuevo modelo de negocio son variaciones en la cadena de valor genérica que subyace a todos los negocios. Existe diferencia entre la definición de modelo de negocio y estrategia. El modelo de negocio, se relaciona con la forma en la que un negocio hace dinero, entrega valor a los clientes; hace referencia a la lógica de la compañía, es estático, no reflexivo, no es una descripción de la receta para el cambio y se centra en la oportunidad. Mientras que la estrategia contiene el factor diferenciador, complementa el modelo negocio, le ayuda a tener éxito; es dinámica, reflexiva, se centra en la competencia del medio y es el plan para crear una posición única y valiosa, su función es dar un sentido y dirección para el desarrollo del modelo de negocio; no se centra en algún aspecto en particular, sino en la totalidad constituida por los componentes del modelo de negocio”. (Magretta, 2002).

“El modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones que permiten expresar la lógica de negocio de una organización específica. Es la descripción del valor que ella ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de su arquitectura y su red de socios para crear, comercializar, y aportar dicho valor, a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos (Osterwalder, 2005). “Un modelo de negocio describe los fundamentos de cómo una organización crea, entrega y captura de valor. El modelo

de negocio es como un plano para la definición de la estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, de los procesos y sistemas.” (Osterwalder, 2010).

“Al modelo de negocios Canvas lo define una ontología que tiene una estructura de nueve bloques temáticos; el del centro representa la oferta de valor que se entrega; a la derecha, por su parte, se tiene lo relacionado con el cliente: se define cuál es el segmento de mercado que se desea atender, a través de cuáles canales de comunicación y mediante cuáles formas de relación; a su vez, en la izquierda está lo que se necesita para que el modelo funcione, como lo son los socios o aliados estratégicos, los recursos y las actividades clave; por último, en la parte inferior se muestra la estructura de costos e ingresos del modelo”. (Márquez García, 2010).



Gráfica 1. Diagrama de la ontología del modelo Canvas. Fuente: Osterwalder, citado en Márquez García, (2010).

ONTOLOGÍA DEL MODELO DE NEGOCIO DE LEAN CANVAS: “La metodología

Lean Canvas es una herramienta para el análisis de ideas de negocio, desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder en el año 2004 en su tesis doctoral. Es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor”. (Osterwalder, The Business Model Ontology, 2004).

“La propuesta fundamental de Osterwalder se basa en organizar sesiones con equipos multidisciplinares alrededor de un tablero que tiene el diagrama de los nueve bloques, en los que

los participantes van escribiendo y colocando los elementos constitutivos del modelo y generando discusiones y aportes que lo enriquecen. Se sugiere empezar con los bloques de clientes y propuesta de valor, que pueden ser considerados el núcleo del negocio (core), seguidos por los bloques de canales, relacionamiento y fuentes de ingresos. Después se trabaja con los del lado izquierdo, que contienen la descripción de cómo se produce y se apoya la oferta de valor propuesta, que incluye los bloques de recursos y capacidades, procesos, aliados y costos asociados". (Márquez García, 2010).

A continuación, procederemos a describir los nueve módulos del modelo de negocio Canvas propuesto por Alexander Osterwalder y Pigneur, (2010):

SEGMENTOS DE MERCADO: En el modelo de negocio Canvas se deben identificar los segmentos de clientes de acuerdo con variables que permitan tener una lectura correcta, con el propósito de fijar estrategias y definir propuestas de valor de conformidad con unas variables comunes; esta actividad se propone con el fin de tener la conciencia de que existen diferentes niveles dentro de los clientes que necesitan especial atención y es una oportunidad para no caer en una única estrategia para todos ellos.

Kotler (citado en Paredes y Cardona, 2014), define al mercado como el "conjunto de todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a tener la capacidad para realizar un intercambio y satisfacer esa necesidad o deseo". En este bloque se definen los principales grupos de personas o entidades a los que se va dirigir la propuesta de valor y se realiza una segmentación según necesidades o gustos por satisfacer; es primordial decidir bien los clientes objetivo debido a que mediante ellos la empresa obtendrá sus ingresos.

“Para seguir una estrategia de segmentación es necesario el análisis del atractivo de cada segmento, en términos de potencial de rentabilidad y recursos disponibles de la empresa”. (Best, 2007). “Mediante dicha actividad, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los cuales se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios congruentes con sus necesidades únicas”. (Kotler y Armstrong, 2008).

Con respecto a éste bloque se señala: “Una empresa que posea una fuerte orientación al mercado se caracterizará por comprender las necesidades de los clientes y desarrollar estrategias que consigan atraer, satisfacer y mantener leales a los mercados objetivos. Mientras la estrategia de segmentación está relacionada con el nivel de personalización de la oferta, y la forma en que la empresa atenderá a sus clientes, los criterios de segmentación se refieren a las variables a través de las cuales se seleccionarán los grupos homogéneos. El mercado de clientes finales y mercado empresarial se caracterizan por tener sus propias necesidades y criterios para diferenciarlos. Comprender por qué los clientes finales tienen diferentes necesidades ayuda a determinar cómo dividir el mercado de una forma útil”. (Best, 2007).

PROPUESTA DE VALOR: “A través de un modelo de negocio se consigue articular la propuesta de valor, es decir, entender la relación entre el valor creado para los usuarios con una oferta basada en cubrir una necesidad o solucionar un problema. Existen muchos clientes que no buscan el menor precio y que están dispuestos a pagar por encima del valor estándar si el producto les proporciona los beneficios buscados”. (Best, 2007). La definición de la propuesta de valor es la que determina las condiciones o características por las cuales el producto analizado es preferido por el mercado objetivo.

“La diferenciación se logra cuando el producto satisface las necesidades o deseos del cliente mejor que el de la competencia; no es cuestión de ser diferente, sino de ser mejor y generar ventajas competitivas. La propuesta de valor define el conjunto de bienes y servicios que crean valor para un grupo de clientes específico, lo que lleva a que un cliente se decida por la empresa en vez hacerlo por la competencia. La propuesta puede ser por completo nueva e innovadora o simplemente ofrecer un atributo adicional”. (Osterwalder y Pigneur, 2010).

“El concepto más básico en que se apoya el marketing es el de las necesidades humanas. Las necesidades humanas son estados de carencia percibida. Las necesidades pueden ser físicas, como alimento, ropa, calor y seguridad, como también sociales, de pertenencia y afecto, e individuales, de conocimiento y autoexpresión”. (Kotler, P, 2012).

“Los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad individual. Los deseos se reflejan según la sociedad en que se vive y se satisfacen a través de objetos. Cuando los deseos están respaldados por el poder de compra se convierten en demandas”. (Kotler, P, 2012).

Sobre este bloque se especifica: “Una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales solo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener. Debe entregar mayor valor a los clientes o bien crear un valor comparable a menor costo, o ambas cosas”. (Porter, 2011). También se precisa que “una propuesta crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.)”. (Osterwalder y Pigneur, 2010).

CANALES: “Una estrategia de mercadeo completa debe incluir las de comunicación, distribución y ventas. Si el cliente objetivo no conoce en forma adecuada la proposición de valor o no puede adquirir el producto en los lugares que a él le gustaría, la ejecución de la estrategia de segmentación será un fracaso”. (Best, 2007). “En este bloque se definen los mecanismos que se utilizan para dar a conocer la oferta de valor; cuando se comercializa la propuesta de valor es vital definir la conjugación del canal teniendo en cuenta la forma de acercarse a los clientes de modo adecuado, de manera tal que se mantenga el poder de negociación frente a los márgenes. Las empresas pueden utilizar canales propios o de socios comerciales, ya sea de forma directa o indirecta, para aproximarse a los clientes”. (Carvajal, Carlos, 2018).

“Con los cambios en los sistemas de comunicación se ha transformado la lógica que guía algunas industrias tradicionales, fenómeno que genera una desintegración de las actividades principales de la comercialización como comunicación, ventas y distribución. Las ayudas tecnológicas impulsan a los compradores a explorar varias alternativas antes de seleccionar una compra o intercambio, lo que propicia un mercado alterado por la alta oferta y el gran conocimiento del consumidor. Al mismo tiempo, las nuevas formas de crear valor están abiertas por las novedosas de conectar a compradores y vendedores en los mercados existentes y por los mecanismos de mercados innovadores”. (Amit, R; y Zott, C, 2001).

Según Osterwalder y Pigneur (2010), “Los canales tienen cinco fases diferentes, dependiendo del momento de contacto con el cliente: de información, mediante la cual la empresa se da a conocer; la de evaluación, en la que se le brinda soporte al cliente a la hora de evaluar la propuesta de valor; la de compra, que define los canales en los que los clientes pueden adquirir los productos o servicios; la de entrega, la que establece los medios por los cuales se entregará la propuesta de valor al cliente, y por último, la de posventa, en la que se determina

cuáles son los servicios de atención que se ofrecerán después de realizada la venta; las fases son de gran importancia, ya que para garantizar la satisfacción del cliente se deben tener en cuenta los diferentes momentos de verdad que tiene el cliente con la empresa, desde que empieza el proceso de selección, pasando por la toma de la decisión y adquisición, hasta el servicio de postventa”.

“El canal de distribución es la estructura interna o externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y el mercado para facilitar la compra de los productos y servicios. El canal de distribución desempeña las siguientes funciones: formalizar y desarrollar las operaciones de ventas, generar mayores oportunidades de compra para los consumidores y usuarios, y, por último, brindar soluciones al usuario al momento de adquirir los productos y servicios. En resumen, el canal de distribución persigue colocar de la forma más eficiente posible, el producto al alcance del consumidor, para que tenga más oportunidades de comprarlo. El canal de comunicación se refiere a actividades que realizan las empresas mediante la emisión de mensajes que tienen como objetivo dar a conocer sus productos y servicios y sus ventajas competitivas, con el fin de provocar la inducción de compra entre consumidores y usuarios. En lo fundamental, el canal tiene como objetivo distribuir la información de la marca eliminando barreras de comunicación y dando a conocer la existencia del producto, lo que conduce a incrementar la exposición de la marca, eliminar barreras de comunicación entre la empresa y sus consumidores y crear imagen de marca, etc.; el segundo objetivo es crear inducción de marca, mediante la que se trata de comunicar potencialidades de los productos y servicios para satisfacer determinados deseos y necesidades”. (Soriano, 1990).

RELACIONES CON CLIENTES: “Define el tipo de relaciones que establece la empresa con cada segmento de mercado, las cuales pueden ser personales o automatizadas.

Pueden estar enfocadas hacia tres aspectos: captación de clientes, fidelización de los mismos y estimulación de las ventas. La relación con el cliente no solo está dada por un único momento de compra, sino que es de suma importancia tener en cuenta la relación previa, actual y futura con el cliente; el modelo de negocio propone definir y establecer los procesos para gestionar cada una de dichas etapas, que han de enfocarse hacia la generación de la retención y la fidelización de los clientes, teniendo en cuenta que si se tienen dos o más segmentos de clientes se debe evaluar el tipo de relación pertinente para cada uno de ellos, dependiendo de las necesidades específicas; la forma de relacionarse con los clientes puede ser: personalizada, enfocada a masas o comunidades, automatizadas o mediante call center, entre otras”. (Osterwalder y Pigneur, 2010).

“La relación con el cliente ha cambiado con el avance de las tecnologías de la comunicación; mediante el uso de ellas, el cliente cuenta con diferentes medios de información en los cuales se apoya con el fin de conocer mejor el producto antes de tomar una decisión de compra. Internet se ha convertido en uno de los medios de relación más importantes, dado el nacimiento de diferentes modas como páginas web, foros, comunidades, redes sociales, publicidad electrónica y otros. La industria del turismo no ha sido ajena a este fenómeno, ya que ha encontrado en internet una forma de comunicación directa con el cliente, como también una oportunidad de llegar a más de ellos sin importar su ubicación geográfica, lo que les ha permitido a los países en desarrollo competir en mejores condiciones con los países desarrollados, debido a que ya no es necesario grandes inversiones para promocionar los atractivos turísticos por medio de los canales tradicionales, como prensa y televisión”. (Rivera y Rodríguez, 2011).

“Debido a este crecimiento se debe hacer una mejor gestión de la relación con los clientes, empezar a pensar en términos de cliente-relación y no en los de cliente-producto, como se hace de manera mayoritaria en las empresas. De esta manera se debe actuar de conformidad

con un nuevo modelo conceptual, que enfoque la toma de decisiones hacia los clientes y la relación con los mismos a lo largo del tiempo, modelo definido como el de las seis erres: relación, retención, rentabilización, referenciación, recuperación y reactivación, que se enfocan, precisamente, hacia el mejoramiento de la relación con los clientes, con el fin de buscar su constante permanencia en la empresa para así evitar el despido de los mismos, ya que es más rentable mantener y mejorar la relación con los clientes actuales que buscar nuevos”. (Fernández y Friedmann, 2006).

FUENTE DE INGRESOS: “Este bloque se refiere a la forma cómo la empresa obtiene los ingresos por parte de sus clientes a cambio de ofrecerles la propuesta de valor. Los ingresos se pueden obtener una sola vez a cambio del bien o servicio ofrecido, o a través de pagos recurrentes por varios períodos. Cada fuente de ingreso puede tener su propio mecanismo de fijación de precios, que puede definirse tanto de manera fija como dinámica según la propuesta de valor. Por cada segmento de mercado que se defina para la entrega de valor se debe estructurar cómo va a ser la fuente de ingresos, la cual debe garantizar un flujo de caja que soportará el desarrollo de las actividades clave de la empresa”. (Carvajal, Carlos, 2018).

“Un modelo de negocio puede implicar dos tipos de fuentes de ingresos que son: primero, ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes; segundo, ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente. De acuerdo a lo anterior, en el primer tipo de fuente de ingresos el cliente paga por un producto o servicio en particular cerrando una transacción puntual, que pudiendo ser repetitiva no cuenta con una periodicidad específica; mientras que, en el segundo tipo de fuente de ingresos el cliente paga de manera recurrente en un

lapso de tiempo por un producto o servicio prestado de manera repetitiva y con una periodicidad específica”. (Osterwalder, Pigneur y Vázquez, 2012).

RECURSOS CLAVE: “Este bloque describe los activos más importantes para que la empresa pueda realizar sus operaciones, que son los destinados a la creación y entrega de la propuesta de valor; por ejemplo: la relación con el cliente y la gestión de las fuentes de ingreso. Dichos recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos; desde otro punto de vista, también pueden ser propios, alquilados o de algún socio clave”. (Osterwalder y Pigneur, 2010). “En este aparte se definen los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones clave, que se evalúan a través de toda la cadena de valor y se toman decisiones de adquisición o tercerización (socios estratégicos y proveedores), de acuerdo con el valor agregado y con consideraciones para mejorar eficiencias, optimizar costos y enfocar el negocio”. (Márquez García, 2010).

ACTIVIDADES CLAVE: “Un modelo de negocio es la forma en que una empresa interactúa con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la misma lleva a cabo para satisfacer las necesidades del mercado, suministrando su propuesta de valor. En este bloque se describen las acciones más importantes que debe realizar la empresa para que el modelo de negocio funcione y alcanzar el éxito. Al igual que los recursos clave, estas acciones son necesarias para la creación y entrega de valor, para la relación con los clientes y para generar fuentes de ingresos”. (Osterwalder y Pigneur, 2010).

“Las diferencias entre las empresas en términos de costo o precio se originan en los cientos de actividades necesarias para crear, producir, vender y entregar sus productos o servicios. El costo se genera por la realización de actividades, mientras que la ventaja en costo

surge de la realización de actividades específicas de manera más eficiente que los competidores. Del mismo modo, la diferenciación se produce tanto por la elección de actividades como por la manera en que se realizan. Por lo tanto, las actividades son las unidades básicas de la ventaja competitiva. La ventaja o la desventaja total es el resultado de todas las actividades de una empresa, no solo de algunas”. (Porter, M. E, 2011).

“El análisis de la cadena de valor permite identificar todas las actividades de la empresa con el propósito de estudiar las implicaciones económicas que se tienen al realizar cada actividad, teniendo en cuenta el grado de apalancamiento para agregar valor a los productos de las mismas con la finalidad de ser competitivos en la industria. Además, el análisis de la cadena de valor explora las actividades primarias, por medio de la identificación de cuáles actividades tienen un impacto directo en la creación de valor; por ejemplo: las primarias son aquellas que están relacionadas con la creación de producto físicos, las entradas logísticas, las operaciones, las salidas logísticas, las acciones de mercadeo y las ventas de servicios”. (Porter, citado en Amit y Zott, 2001).

ASOCIACIONES CLAVE: “El concepto de asociación se relaciona con la alta integración vertical, horizontal, intersectorial e interdisciplinaria que se presenta durante la búsqueda de la eficiencia de las cadenas de producción. Este bloque describe las alianzas clave de la empresa e incluye las relaciones con sus proveedores y socios estratégicos. Las asociaciones se hacen por diferentes motivos, tales como rebajar costos, reducir el riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones, optimizar recursos o estudiar potenciales adquisiciones de los últimos. Los principales tipos de alianzas son: estratégicas, entre empresas no competidoras; competición, que es la asociación estratégica entre empresas competidoras;

proyectos de riesgo compartidos; joint ventures y relaciones cliente-proveedor”. (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez, 2012).

“Finalmente, se debe comprender que las asociaciones clave permitirán a la empresa contar con aliados estratégicos que permitan optimizar el funcionamiento del modelo de negocio, buscando desarrollar ventajas frente a la competencia con el objetivo de generar y entregar propuestas de valor por las que el cliente esté dispuesto a pagar”. (Carvajal, Carlos, 2018).

ESTRUCTURA DE COSTOS: El último bloque describe todos los costos en que debe incurrir la empresa para poner a funcionar el modelo de negocios, tanto en la creación y la entrega de la propuesta de valor como en la relación con los clientes y la gestión de las fuentes de ingreso. Una vez definidos los recursos, las actividades y las asociaciones clave es más fácil definir los costos que se deben asumir.

Los costos pueden ser fijos o variables, según su comportamiento respecto al volumen de venta; para el modelo de negocios que se va desarrollar hay alta participación de los costos variables, ya que la mayoría de costos están ligados a la cantidad de paquetes turísticos que se vendan; por otra parte, el turismo es una industria en la que los costos fluctúan en gran medida, dependiendo de la temporada del año y del lugar en que se realice la actividad, debido a las épocas de vacaciones, las estaciones climáticas y las celebraciones locales, entre otros factores.

“El reto en cuanto a la fijación de precios consiste en encontrar formas de mantener el poder de la compañía para ese efecto, así como en su capacidad para escapar de la competencia de precios y justificar los suyos, teniendo márgenes más altos sin perder participación en el mercado. La estructura de costos puede estar orientada al costo en sí o a la creación de valor; con el primer enfoque se busca reducir los costos al mínimo, con el fin de tener un mejor margen de

utilidad con respecto al precio y así poder ofrecer precios de venta más bajos; mientras que en el segundo se centra en mejorar el producto, ya sea agregándole o quitándole atributos, de tal forma que satisfaga de mejor manera las necesidades del cliente, teniendo en cuenta que si suben los costos en busca de dichas mejoras, el cliente está dispuesto a asumir el mayor costo a cambio de un mejor producto". (Kotler y Armstrong, 2008).

5.4. Marco Legal.

En relación con los proyectos de ecoturismo y desarrollo territorial, la política para el desarrollo del turismo establecida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Ministerio de Ambiente como ente rector de la política ambiental del país, son las directrices más relevantes en la regulación de la actividad turística en Colombia.

Artículo 52 de la constitución política de Colombia: El turismo, es un derecho social y económico de las personas dada su contribución al desarrollo integral en el aprovechamiento del tiempo libre y en la revalorización de la identidad cultural de las comunidades.

Ley 99 de 1993: Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones. Esta normativa le da especial relevancia a las corporaciones ambientales y ecoturísticas con el fin de preservar nuestras riquezas y nuestros recursos; como soporte de la actividad en este ámbito, la misma norma crea la unidad administrativa especial de parques nacionales naturales, con el objeto de administrar las áreas protegidas del país. Previamente, el código nacional de recursos naturales y de protección al medio ambiente, expedido mediante el decreto ley 2811 de 1974 había sentado lo lineamientos básicos al respecto. La ley 99 de 1993

establece que el ministerio del medio ambiente es el encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables; el numeral 34 del artículo 5 de esta ley, dispone que hace parte de las funciones del ministerio del medio ambiente definir, conjuntamente con las autoridades de turismo, las regulaciones y los programas turísticos.

Ley 300 de 1996: Por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones. En el artículo 31 de la ley 300 de 1996, se establece que, en caso de infracciones al régimen del sistema de parques naturales, se aplicará el procedimiento y las sanciones que dicha legislación impone para estas contravenciones. Así mismo, cuando quiera que se presenten infracciones ambientales en las demás áreas de manejo especial o zonas de reserva, se aplicarán las medidas contempladas en la ley 99 de 1993, o en las disposiciones que la reformen o sustituyan.

Decreto 1074 de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo. En su artículo 1.1.1.1 en concordancia con el artículo 1 del decreto 210 de 2003, reza que “ El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo tiene como objetivo primordial dentro del marco de su competencia: formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior”.

Ley 2068 de 2020: Por la cual se modifica la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones. Esta ley tiene por objeto fomentar la sostenibilidad e implementar mecanismos

para la conservación, protección y aprovechamiento de los destinos y atractivos turísticos, así como fortalecer la formalización y la competitividad del sector y promover la recuperación de la industria turística, a través de la creación de incentivos, el fortalecimiento de la calidad y la adopción de medidas para impulsar la transformación y las oportunidades del sector turístico.

6. Diseño Metodológico.

6.1. Tipo de Investigación.

Para la creación de un modelo de negocio ecoturístico como alternativa innovadora para potenciar el sector turístico nacional e internacional en la ciudad de Cartagena y municipios del norte de Bolívar se realizó una investigación de tipo documental o bibliográfica con el fin de obtener, seleccionar, compilar, organizar, interpretar y analizar la información recolectada para estructurar efectivamente nuestro modelo de negocio ecoturístico. Se recopiló suficiente información sobre el turismo a nivel del área problema, la situación actual de esta práctica en Cartagena de Indias y los municipios de Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja y Mahates, localizados al norte del departamento de Bolívar. Para realizar una investigación eficaz, consideramos fundamental analizar el potencial turístico con el que cuenta la región, por medio de la revisión bibliográfica relacionada con la geografía del área referenciada, especialmente de los lugares con atractivos ecológicos. Esta investigación también es de carácter cualitativo ya que pretende ofrecer estrategias en el ámbito del Ecoturismo a implementar en la ciudad de Cartagena y municipios del norte de Bolívar.

En el presente proyecto se utilizó el método científico inductivo mediante la comparación y análisis de la información recolectada y sus posibles relaciones para llegar a conclusiones generales.

6.2. Población y Muestra.

Por cuanto no se requiere para dar respuesta a la pregunta problema, el presente trabajo no presentará un muestreo de la población, a cambio, se utilizará un método de investigación analítico - inductivo que permita observar, examinar y profundizar el tema de manera particular, para posteriormente precisarlo de manera general.

6.3. Técnicas de Recolección de Datos.

Considerando que la recolección de datos se define como el conjunto de procedimientos y herramientas para recoger y analizar la información necesaria que permita lograr los objetivos de la investigación, para realizar el presente proyecto se utilizaron fuentes documentales tanto primarias como secundarias, consistentes en documentación impresa como libros, tesis de grado, monografías, publicaciones periódicas y documentos de archivo; también documentación electrónica como documentos digitalizados, blogs y publicaciones en internet.

6.4. Técnicas de Procesamiento de la Información.

Para procesar la información en primer lugar utilizaremos la revisión de la literatura que consiste en “detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, así como en extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación disponible en distintos tipos de documentos”. (Rivera, P, s.f, p.20). Posteriormente procederemos a desglosar y analizar la información obtenida utilizando el método analítico – inductivo, con el fin de determinar una estrategia de impulso turístico para la región y estructurar efectivamente nuestro modelo de negocio ecoturístico.

7. Plan de Marketing Ecoturístico.

Teniendo en cuenta las grandes potencialidades ecoturísticas de los municipios de Cartagena de Indias, Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja y Mahates, se presenta a continuación un modelo de plan ecoturístico como plataforma de lanzamiento de nuestro modelo de negocios ecoturístico.

Pero antes de exponer nuestro plan ecoturístico, describiremos el perfil de nuestros potenciales clientes ecoturistas. Ante los constantes cambios que sufre nuestro planeta y sociedad ocasionados principalmente por el cambio climático, se requieren viajeros y turistas cada vez más conscientes e informados de los riesgos que conllevan nuestras acciones, así como de los impactos negativos que se generan en las comunidades donde se desarrolla el ecoturismo.

En general, los ecoturistas se caracterizan por tres aspectos fundamentales:

- Alto nivel de educación
- Son viajeros experimentados
- Proceden de entornos socioeconómicos con un alto poder adquisitivo

No obstante, este perfil de turistas suele participar en una amplia gama de actividades: senderismo, escalada, camping, caza, fotografía, visitas turísticas, pesca, observación de aves, observación de cetáceos, proyectos de conservación, proyectos comunitarios y exploración general de áreas naturales remotas.

La científica y ambientalista costarricense Ana Báez en una investigación titulada “Turismo Responsable”, enlistó ocho características del Perfil del Ecoturista:

- Interesado en tener contacto directo con la naturaleza.

Buscan sitios alejados de las grandes ciudades donde puedan nutrirse de la paz y energía que representa estar en contacto con áreas naturales, así como su flora y fauna. En ocasiones

sacrificando su bienestar y comodidad personal, debido a que estos lugares pueden no contar con centros de hospedaje o espacios cómodos para descansar y asearse.

- Interesado en conocer diferentes formas de entender y vivir la vida (que busca un intercambio cultural).

Al ecoturista le gusta tener contacto directo con la gente local, platicar con ellos, intercambiar experiencias, consumir alimentos típicos, en fin, todo aquello que represente una oportunidad para conocer la cultura local. Aprecia conocer formas diferentes de ver la vida a la suya y antes que criticarlas o juzgarlas, aprende a respetarlas.

- Dispuesto a aprender, siempre activo y dinámico.

Colabora en lo que puede. Si se trata de apoyar en labores de la comunidad receptora, lo hace con gusto, si está haciendo una excursión con un grupo de personas apoya a los que lo necesiten, si se trata de una emergencia, hace su mejor esfuerzo por ayudar a los demás.

- Generalmente educado y con algún conocimiento previo sobre el destino, el recurso a visitar y las posibles actividades a realizar.

Un estudio de la Secretaría de Turismo en México identificó que aproximadamente el 70% de los ecoturistas nacionales y 80% extranjeros tienen estudios universitarios, lo que representa un nivel de educación más alto que el turista tradicional; además son personas a las que les gusta estar informadas y antes de viajar investigan sobre la historia y geografía del destino a visitar.

- Cuidadoso de su condición física y anímica.

Realizar turismo de naturaleza o ecoturismo implica muchas veces desplazarse 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 el

Ecoturista debe tener la condición física y mental para poder sortear posibles complicaciones que se presenten.

Prefiere el contacto directo con las personas y busca establecer lazos de amistad.

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

· Prefiere un servicio personalizado y con sello de calidad.

Contrario a disfrutar del turismo de masas y a la convivencia con grandes grupos de personas, el ecoturista busca lugares menos concurridos; consecuencia de esto, el servicio que recibe es más personalizado y con el distintivo de calidad que otros lugares no podrían ofrecer. Se permite colaborar con iniciativas para un mejor manejo de desechos, reducción del consumo de agua y energía y cualquier otro esfuerzo para disminuir el impacto negativo ambiental.

Una de las características más importantes en el ecoturista es su conciencia ambiental y social. No se limita a evitar dañar la comunidad que visita, sino que quiere dejar huella positiva, busca la manera de aportar y mejorar el destino turístico.

Considerando las características del perfil del ecoturista y el impacto del cambio climático, el plan ecoturístico a desarrollar debe fundamentarse en estrategias de marketing verde que promueven el respeto del medio ambiente, con el fin de lograr una promoción del desarrollo sostenible de los ecosistemas, de los lugares turísticos y de la cultura de la región. Cada una de estas estrategias de marketing verde, están encaminadas a la reducción de residuos, al uso de empaques biodegradables, al precio justo frente a la calidad del producto y/o servicio, a la minimización de recursos con el fin de proteger la salud humana y el medio ambiente.

Los beneficios que obtendrían los municipios referenciados son múltiples. En la parte económica, se incrementa el consumo de productos y servicios por parte de los turistas tanto nacionales como internacionales, quienes son atraídos por los espectaculares paquetes turísticos que ofrecen alojamiento en confortables hoteles, gran variedad de establecimientos de consumo, paseos ecoturísticos, recreación y conocimiento de la biodiversidad. El beneficio cultural es inmenso al dar a conocer sus tradiciones, creencias e historia. Por otro lado, el beneficio ambiental se da a partir de concientizar a los habitantes de los municipios para el cuidado ambiental de los lugares turísticos, los cuales deben conservarse en perfectas condiciones para poder desarrollar un ecoturismo más competitivo.

Es muy importante que la empresa de turismo establezca rutas ecoturísticas con el fin de incrementar la actividad turística hacia los lugares objetivos, logrando que los visitantes conozcan las potencialidades del área geográfica por donde se realiza el recorrido. Se le debe brindar al turista toda la información que requiera sobre el municipio que desee visitar y permitirle acceder cómodamente al sitio para que conozca mejor el patrimonio del mismo y disfrute de sus encantos, contribuyendo así al desarrollo humano y económico de la región.

Podríamos definir a un plan de marketing turístico como el trabajo de análisis y definición de estrategias y tácticas a seguir para la venta y promoción de un producto o destino turístico.

Para estructurar nuestro plan de marketing ecoturístico utilizaremos el modelo tradicional empresarial que parte de una primera fase de análisis o auditoría de la situación inicial donde se recopila toda la información necesaria, para luego fijar objetivos, elegir estrategias, decidir tácticas, y determinar el presupuesto y acciones de control.

7.1. Fase 1: Análisis de la Situación.

Para emprender en un modelo de negocio ecoturístico con frecuencia suele hacerse una investigación de mercado, también llamado estudio de mercado o investigación comercial; conforman procedimientos de análisis dirigidos a una muestra representativa del segmento de clientes que se desea estudiar. Existen las investigaciones cuantitativas, cualitativas y mixtas, y para obtener la información se pueden aplicar diversos métodos de muestreo o técnicas de recolección de la información. Para hacer este análisis, en el presente proyecto se utilizaron fuentes documentales tanto primarias como secundarias.

7.1.1. Objetivo.

Promover y divulgar el ecoturismo a nivel nacional e internacional en los municipios de Cartagena de Indias, Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja y Mahates. Desde estrategias de mercadeo y promoción se comercializarán paquetes ecoturísticos donde el turista nacional y extranjero tendrá la posibilidad de vivir una experiencia agradable e inolvidable, recibiendo un trato preferencial y alojamiento en confortables hoteles, cabañas o en casas de campo llamadas Ecolodge, cuyo diseño es sostenible con el medio ambiente. Bolívar Paradise ofrecerá un portafolio de servicios diversificado ajustado a los diferentes segmentos del mercado nacional y extranjero aplicando la metodología establecida en el modelo de negocios Canvas.

7.1.2. Misión.

La misión de nuestra empresa se basa en ofrecer al sector turístico nacional y extranjero un servicio personalizado de calidad y confiabilidad, a través de la atención amable y esmerada de nuestro personal debidamente capacitado, para proporcionarles experiencias de vida placenteras e inolvidables a través de la interacción con la naturaleza, fomentando el ecoturismo

en Colombia y el fortalecimiento de una cultura de conservación ambiental, para lograr el posicionamiento en el mercado de la empresa y garantizar la satisfacción de nuestros clientes.

7.1.3. Visión.

Bolívar Paradise se consolidará como una institución de prestigio en la prestación de servicios ecoturísticos, basando todos sus procesos en la innovación permanente, el acercamiento a los clientes, la calidad de la información brindada, el asesoramiento adecuado para cada necesidad del segmento de mercado y la flexibilidad a los cambios que el mercado requiere, anticipando las tendencias para generar propuestas diferenciadoras y variadas.

7.1.4. Valores.

Los valores institucionales destacados son amabilidad, calidad y excelencia en el servicio, responsabilidad, confiabilidad, trabajo en equipo, honestidad, innovación e inspiración, integridad y respeto, pasión y compromiso.

7.1.5. Análisis DOFA.

A continuación, procederemos a realizar el análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) para establecer de la mejor manera las estrategias a implementar.

Debilidades	Oportunidades
--------------------	----------------------

<ul style="list-style-type: none"> · Bolívar Paradise es una empresa nueva que va a incursionar en el mercado del ecoturismo por lo que no cuenta con experiencia. · Los destinos, los prestadores de servicios y empresas asociadas aún no conocen a la empresa. · Por ser una empresa nueva no es reconocida íntegramente por los clientes, lo que conlleva a que los usuarios no perciban a la empresa como su primera opción al momento de contratar servicios ecoturísticos. · La empresa aún no cuenta con base de datos de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> · Cartagena de Indias y los municipios del norte de Bolívar tienen un enorme potencial ecoturístico, gracias a su gran biodiversidad, belleza paisajista y atractivos naturales. · El mercado del turismo de naturaleza, especialmente el ecoturismo, es una actividad en constante crecimiento. Cada vez viajan más personas dentro del país, llegan más turistas extranjeros y hay mayor inversión en el sector. · A raíz de los efectos del calentamiento global hay una tendencia en la sociedad hacia la preocupación por el medio ambiente y a prácticas que se sustenten en el desarrollo sostenible. · La gobernación de Bolívar cuenta con un Plan Departamental de Turismo que tiene estrategias a largo plazo para fomentar el turismo alternativo, favoreciendo así la creación de rutas emblemáticas y productos, promoviendo el ecoturismo local. · Existen pocas empresas locales que se dedican exclusivamente al ecoturismo.
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> · El carácter innovador y económico de los servicios que ofrecerá Bolívar Paradise, buscando siempre la satisfacción del cliente. · Diseño de los paquetes ecoturísticos personalizado y diversificado para cada segmento del grupo objetivo · Profesionalismo por parte de los empleados de la empresa y constante capacitación, con el propósito de ofrecer un servicio de calidad y mejorar los procesos de la empresa. · Tecnología y sistemas de información actualizados, lo que ayuda a los procesos y publicidad de la empresa para llegar a posicionarse en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> · Bajos costos, mejor posicionamiento y mejor infraestructura y tecnología de otros destinos turísticos similares. · Posicionamiento de empresas ecoturísticas locales con una vasta experiencia en el sector. · La percepción internacional de que Colombia es insegura reduce el turismo extranjero. · La accesibilidad a Colombia como destino turístico, especialmente para los países europeos y asiáticos que son competitivos y solventes desde el punto de vista económico, se vuelve de difícil acceso, por la cantidad de vuelos, precios y duración de los mismos.

Gráfica 2. Análisis DOFA.

Fuente: elaboración propia con base en Gómez Bernal, Oscar., (2012).

7.1.6. Población Objetivo.

Para el presente proyecto se definieron como clientes objetivos los ecoturistas nacionales y extranjeros. En el sector nacional los potenciales clientes buscan relajarse, vivir agradables experiencias de viaje, que les permitan tener un contacto directo con la naturaleza, las tradiciones y las culturas típicas de nuestro país. En el sector internacional los posibles y mejores clientes son los provenientes de Norteamérica, Alemania, Reino Unido, Holanda, Francia y España. Este mercado se compone de todo un espectro de viajeros, que se interesan y disfrutan con la gran cantidad de experiencias que dicho tipo de turismo les puede ofrecer. Los ecoturistas disfrutan de las bellezas naturales de los lugares que visitan, aprenden de las comunidades locales a las que llegan y buscan experiencias nuevas y placenteras, distintas a las que ofrece el turismo masivo.

En un estudio realizado por ProColombia a 40 mayoristas internacionales que participaron en ProColombia Nature Travel Mart (PNTM) de 2017, se obtuvieron datos concretos sobre las características y preferencias de los turistas de naturaleza extranjeros.

En el segmento de naturaleza, la personalización es un factor fundamental en los paquetes, lo cual representa una mayor disposición de gasto. Por lo general los viajeros con este motivo están entre los 31 y 60 años, y duran aproximadamente 15 días en Colombia.

El estudio de ProColombia también concluyó que entre las razones para viajar a territorio colombiano los viajeros resaltan su biodiversidad, belleza natural y por considerarlo un país inexplorado. Además, el mayor porcentaje de estos turistas viaja en pareja (39%), seguido por los viajeros en grupo (29%), familias (14%), en solitario (11%) y con amigos (7%), siendo los baby boomers los que más viajan en grupos y los millenials los que más lo hacen en pareja o preferiblemente solos.

La investigación es relevante desde lo tecnológico porque está enfocada en identificar las herramientas de industria 4.0 que poseen las empresas del sector turismo, lo cual implica

conocer, indagar y revisar los elementos necesarios para esta transformación digital, comparándolo a su vez con los que poseen las empresas que harán parte de la muestra representativa para la realización del estudio.

La incidencia económica del estudio es también significativa si partimos del supuesto que, aquellas empresas que adaptaron su estructura a un funcionamiento completamente digital hoy día tienen mayores posibilidades de mantener y/o aumentar sus ganancias, dada la necesidad de optimizar la interacción con los clientes y facilitar el proceso de compra, así como también el funcionamiento interno de la entidad. La investigación contribuirá de manera práctica a las empresas de este sector a adoptar las prácticas y acciones necesarias para adaptarse a la industria 4.0 y aquellas que ya se encuentran adaptadas, identificar las oportunidades de mejora y aprovechamiento del máximo potencial.

Los efectos previamente detallados en relación con el COVID-19 implicaron un deterioro en las dinámicas económicas y comerciales entre los países ocasionando que tanto las empresas como las personas disminuyeran su poder adquisitivo de manera importante; los efectos de la globalización desarrollaron la interdependencia financiera de los países y la necesidad de solvencia económica para el funcionamiento adecuado de la política económica, y como consecuencia de esto la banca en general sufrió varias modificaciones en la dinámica comercial y económica tanto en la colocación como en la captación de recursos. Este comportamiento que se describió previamente se puede observar principalmente en los resultados del crecimiento económico en donde se evidenció una caída del 6,8% según datos del (DANE, 2021); el sector alimenticio tiene una participación significativa en la liquidez del país por esto la relevancia de analizar los indicadores de este sector que se vieron más afectados y que

en consecuencia el riesgo de quiebra de los mismos se vio incrementado, principalmente si no se tiene acceso a internet.

Es importante identificar las estrategias y herramientas que las corporaciones más representativas del sector a nivel mundial han utilizado durante el periodo crítico (2020) para enfrentar los retos de una emergencia sanitaria que afectó tanto a sus trabajadores como a sus clientes, los cambios en los hábitos de consumo y la ausencia de la participación de la industria en el mercado han obligado a la revolución de la Industria 4.0 y la digitalización empresarial, en este sentido es importante estimar la demanda en torno a la interacción en redes sociales y páginas de internet que brindan información con respecto a las preferencias y características de los viajeros.

Lo anterior permite observar la importancia del sector para el funcionamiento de los modelos de negocio actuales y el funcionamiento general de los diferentes esquemas empresariales, en este sentido ante la necesidad cada vez más notoria del público en la digitalización y la industria 4.0 para el desarrollo de sus actividades y exigencias del público ante las facilidades de compra de planes turísticos. En este sentido el espectro e importancia del sector es bastante amplio dado el fortalecimiento en materia tecnológica.

Es por ello por lo que este proyecto tiene como propósito principal el análisis estratégico del subsector centros vacacionales para lograr configurar las de oportunidades que existen para el conjunto de empresas dedicadas a desarrollar esta actividad. Analizando las perspectivas de crecimiento y los factores críticos de éxito que permitirán la coexistencia de estas. Así mismo el estudio se vio sustentado metodológicamente por los instrumentos que permitieron el análisis de las fuentes documentales. Específicamente para la evaluación del escenario sectorial, a través del cual se analizan los factores que enmarcan la gestión sectorial,

para de esta manera lograr establecer el análisis de los resultados dimensionando las oportunidades de crecimiento y desarrollo, así como las amenazas latentes, planteando la realidad operativa en el ámbito nacional.

El mercado potencial es amplio debido que la mayoría de los turistas que ingresa al país representa cerca del 70% de la producción interna y proviene de Estados Unidos con paquetes de mayor envergadura en tecnología y aplicaciones de software. El bajo nivel de capacitación y capital humano dentro del desarrollo turístico genera un incremento en los costos comparado con los paquetes ofrecidos en multiservicios como On Vacation, por lo cual las demás regiones no les seduce visitar los llanos orientales, esto denota un amplio potencial para el público dado que no conocen el mercado interno y sobre todo una amplia aplicabilidad principalmente en el sector, dado que actualmente se manejan herramientas enfocadas principalmente en el otorgamiento de paquetes a petición del usuario (sector turístico impulsado desde el desarrollo tecnológico e intelectual)

Por lo general se enteran de Colombia por la información encontrada en las páginas web, prensa, redes sociales, por la recomendación de amigos o porque han estado en Suramérica antes. La mayoría de los viajes de naturaleza tiene una duración de una semana (45%), con un costo promedio de US\$2.000, sin contar el transporte internacional, sin embargo, el rango de precios puede estar entre los 800 y más de 6 mil dólares.

Los países de origen de los viajeros de naturaleza que más llegan a Colombia son Estados Unidos, Alemania, España, Reino Unido, Francia, Canadá y Países Bajos, y de Latinoamérica los que tienen una mayor disposición para viajar por interés en este nicho son México, Argentina, Brasil y Chile.

Según el Plan de negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia, en el año 2012 las llegadas internacionales con motivo de turismo de naturaleza representaron una cuota de mercado del 15 % sobre el total de llegadas internacionales.

El Sistema de Información Turística de Cartagena (SITCAR), reportó a cierre de 2019, la afluencia de más de 2.800.000 pasajeros que arribaron por vía aérea a Cartagena de Indias entre en enero y diciembre.

7.2. Fase 2: Definición Estratégica.

Las estrategias de marketing constituyen un factor determinante del éxito de la empresa pues de ellas depende no solamente la sostenibilidad del negocio sino también el grado de atracción y aceptación no solo de clientes extranjeros sino nacionales. Las estrategias de servicio al cliente son esenciales para la lograr la satisfacción y fidelización de estos, siendo determinantes para conseguir un mayor número de personas interesadas en volver a utilizar los servicios de la empresa. La industria de turismo involucra en mayor medida la promoción de servicios relacionados con actividades recreativas y turísticas. Algunos ejemplos incluidos dentro del marketing de turismo son el transporte, alojamiento, comidas, bebida y entretenimiento.

7.2.1. Planteamiento de Estrategias.

- Posicionamiento en el mercado, mediante la promoción efectiva en la página web y las redes sociales y desplegando campañas publicitarias a través de revistas y eventos que fomenten actividades relacionadas con el sector para ofrecer los paquetes ecoturísticos vivenciales en la ciudad de Cartagena de Indias y los municipios referenciados del Norte de Bolívar.
- Diseñar paquetes ecoturísticos de calidad que se diferencien de los ofertados dentro del mercado turístico actual, con personal capacitado y motivado para brindar atención personalizada

en los servicios de ecoturismo ofrecidos nuestra empresa para lograr un producto atractivo y preferido por nuestros clientes.

- Implementar un sistema de gestión de riesgo en salud y seguridad laboral para dar una respuesta inmediata ante algún problema surgido, mediante la colaboración del personal, utilizando los sistemas de información actualizados de la empresa.

- Realizar asociaciones claves con empresas de la zona para facilitar las operaciones del negocio, buscando desarrollar ventajas frente a la competencia al promocionar eficazmente el plan ecoturístico para optimizar la obtención de recursos y ofrecer una excelente atención a los turistas, al igual que brindarles seguridad y confianza en la empresa, logrando de esta forma un mayor valor agregado.

- Establecer acuerdos de cooperación logística con los municipios referenciados del Norte de Bolívar que cuentan con zonas propicias para realizar ecoturismo, fomentando el desarrollo del mismo, para la generación de empleo y dinamización de la economía interna, fijando precios accesibles para el mercado.

7.2.2. Objetivos Estratégicos.

- Brindar servicios de calidad que promueven el respeto, la protección y conservación del medio ambiente, logrando diferenciarse en cada paquete ecoturístico ofrecido al público.

- Fomentar la diversidad de zonas ecoturísticas en Cartagena de Indias, los municipios de Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja y Mahates desde el posicionamiento de la empresa a nivel local, nacional e internacional.

- Fijar precios accesibles al mercado desde alianzas estratégicas con el sector ecoturístico tradicional de la región.

- Fidelizar a los clientes desde la atención personalizada con personal capacitado que mantenga la calidad de los servicios prestados acorde con los lineamientos del mercado.

7.2.3. Cuota de Participación.

Según el reporte de SITCAR a cierre de 2019, donde hubo una afluencia de más de 2.800.000 pasajeros por vía aérea a la ciudad de Cartagena de Indias y que el turismo de naturaleza representa un 15% del total de esas llegadas, se tiene como base un mercado potencial ecoturístico de 420.000 personas en la ciudad de Cartagena de Indias, de los cuales el 10%, es decir 42.000 personas, representa el mercado objetivo de clientes que pudieran estar interesados en adquirir nuestros productos; se espera en cinco años alcanzar una cuota de participación del 5% en el mercado objetivo, que corresponde a una demanda de 2100 planes ecoturísticos.

7.2.4. Posicionamiento.

Para poder crear valor dentro del segmento objetivo es necesario tener en cuenta los elementos del turismo moderno; ser flexible, segmentado y responsables con el medio ambiente. Para la puesta en marcha de nuestro modelo de negocio, la flexibilidad es uno de los puntos más importantes, ya que permite al cliente escoger los servicios turísticos de su predilección y cancelar de acuerdo al paquete ecoturístico contratado. También se ha hecho una segmentación de los clientes, cuya descripción se realizará en el diseño del modelo de negocios Canvas. Por último, se ha considerado la interacción con el medio ambiente, tanto en la ubicación de las cabañas o ecolodge con el entorno de la naturaleza, con el fin de crear un ambiente agradable y relajante para los clientes. Para lograr un posicionamiento también se considera el comportamiento de los consumidores, muchos de ellos son viajeros expertos y les gusta comparar rápidamente. Dado esto, el sitio web se diseñará de una forma que permita disponer

rápidamente de los atractivos y servicios disponibles con sus respectivos precios con una fácil y amigable navegación, todo esto con una tecnología que permita realizar la exploración de datos y actualizar la información de acuerdo a las necesidades de los clientes. De esta manera se apunta a una gestión cada vez más personalizada y que permita innovar o mejorar la calidad de los servicios.

7.3. Fase 3: Definición de Tácticas.

Considerando que el ecoturismo es un servicio que tiene la necesidad de garantizar un producto claramente definido con un sistema de aseguramiento de la calidad muy bien implementado, que tenga en cuenta los aspectos organizacionales de la empresa, la cultura, paisajes y biodiversidad de las comunidades en las que se presta el servicio para que sean valoradas a través de los canales de distribución; nuestra táctica de marketing se centra en proporcionarle al cliente una experiencia placentera e inolvidable para lograr su satisfacción y fidelización.

7.3.1. Desarrollo del Producto.

Todos los paquetes ecoturísticos de Bolívar Paradise son personalizados y a la medida de los clientes. El punto de partida para la creación de cualquier paquete turístico es la recepción del turista en el aeropuerto, para lo cual la empresa designará un acompañante que estará encargado de recoger al cliente, ofrecerle un detalle, llevarlo hasta el hotel y al terminar el tour conducirlo de regreso al aeropuerto para su partida. Lo fundamental es brindarle a cada uno de nuestros clientes un trato preferencial y que se sienta totalmente complacido desde su llegada hasta su partida.

Los paquetes ecoturísticos de Bolívar Paradise no incluirán tiquetes aéreos. Nuestra empresa estará en capacidad de ofrecer un excelente servicio en cuanto a transporte, hospedaje,

alimentación, actividades recreativas y tours, los cuales han sido estrictamente seleccionados bajo los más altos estándares de calidad y confiabilidad, de esta forma nuestros clientes se encargan de escoger en nuestro variado portafolio de servicios el paquete ecoturístico que más se amolde a sus gustos y preferencias. Cabe recalcar que durante todo el proceso se hace un acompañamiento y se brinda una completa asesoría por parte del personal de la empresa y se contará con guías turísticos e intérpretes altamente calificados para cumplir con todos los requerimientos de nuestros clientes.

Bolívar Paradise ofrecerá un plan ecoturístico con el siguiente contenido básico:

- Traslado aeropuerto- hotel –aeropuerto.
- Traslados a atractivos turísticos.
- Alojamiento seleccionado por el cliente
- Desayunos, almuerzos, cenas y 3 refrigerios.
- Muestra gastronómica del destino
- Caminatas guiadas
- Seguro médico y contra accidentes.
- IVA de alojamiento, alimentación.

La descripción básica de los servicios ecoturísticos que ofrecerá “Bolívar Paradise” se estable con las siguientes especificaciones o características: Para el área del Distrito de Cartagena de Indias se hacen recorridos turísticos para los clientes nacionales y extranjeros, dichos recorridos, se harán en coches tirados por caballos, buses típicos (chivas) y caminatas, lo anterior es para el servicio llamado “Cultural Marketing”. Para el servicio de “Ecotourist Marketing”, los recorridos se harán en vehículo (Chivas), caminatas por senderos de flora y fauna, por último, se realizarán recorridos en botes o canoas por los extensos manglares de la

Ciénaga de la Virgen. Como es previsto, estas peregrinaciones turísticas, tendrán variantes, ya sea culturales, históricas, recreacionales, gastronómicas, ecológicas, entre otras. La variante principal de nuestro plan ecoturístico, dependiendo del paquete ecoturístico seleccionado, permitirá a los clientes realizar turismo rural y ecoturismo a los municipios de Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja y Mahates. Para desarrollar eficazmente el plan de ecoturismo municipal es conveniente realizar asociaciones estratégicas con empresas en los municipios referenciados que promocionen el ecoturismo, de esta forma se puede garantizar efectivamente la logística relacionada con nuestro plan ecoturístico. De acuerdo al plan de ecoturismo municipal de su predilección, los turistas podrán hacer reservaciones para hospedarse en hoteles, cabañas o ecolodge en los municipios respectivos, desde donde serán conducidos por guías responsables para realizar caminatas ecológicas por los parques forestales, paseos guiados en canoa a través de las ciénagas locales para observación de flora y fauna, actividades recreativas, turismo cultural y de aventuras.

Para desarrollar el plan de turismo de “Bolívar Paradise” a nivel distrital, tomamos como referencia las recomendaciones expuestas en el proyecto denominado “Plan De Negocios Cartagena Turística”, de Montero, J. & García, B., (2009). Es importante contar con guías responsables en cada grupo, los cuales estarán divididos de la siguiente manera: 2 para recorridos de “Cultural Marketing” y 2 para “Ecotourist Marketing”. Cada guía tendrá un día de trabajo y otro de descanso, de forma que se garantice la prestación de ese servicio diariamente. Hay que aclarar que cada guía tendrá un asistente, ya sea un chofer o conductor de bote o canoa. En total se contratarían 4 guías, dos para cada servicio.

La duración del servicio de “Cultural Marketing” es de 8 horas, las cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Recorridos temáticos históricos.

Horario comienza a las 8 AM con:

Recorrido: Evolución urbana, arquitectura doméstica y civil (2 horas).

Recorrido: Arquitectura religiosa, Iglesias y catedrales (2 horas).

Una hora de alimentación de 12 M - 1 PM.

Recorrido: Arquitectura Militar. Murallas y fortificaciones (1 hora).

Recorrido: Tour Histórico panorámico (1 hora).

Recorridos gastronómicos (1 hora).

Escenografía Histórica, danza y teatro callejero (1 hora).

Horario termina a las 5 PM.

Estos recorridos se podrán realizar en:

Caminatas, Carruajes, Chiva (en éste vehículo estará un grupo dirigido por su guía con su respectivo asistente).

El servicio de “Ecotourist Marketing” durará 8 horas.

Horario comienza a las 8 AM con:

Recorrido por el parque Espíritu del Manglar (1 hora).

Recorridos en botes o canoas por los manglares de la Ciénaga de la Virgen y cuerpos de agua contiguos (3 horas).

Una hora de alimentación 12 M - 1 PM.

Recorridos al Jardín Botánico en Turbaco (4 horas).

Horario termina a las 5 PM.

La empresa podrá realizar actividades externas muy variadas, dependiendo del nivel de la capacidad instalada, del deseo del cliente y de las alternativas ofertadas. Estas actividades

permiten que los clientes entren en contacto directo con las comunidades visitadas, intercambiar experiencias y llevarse recuerdos muy agradables de su estadía en la zona visitada. Algunas de estas actividades son los masajes relajantes a los turistas a cargo de nativas, participación en lodo terapia, decisión de hacerse trencitas al cabello, montada en gusano, visitas a las islas y a criaderos de babillas y caimanes, caminatas por las playas y manglares, contacto con los nativos, observación de sembradíos, etc. Estas actividades se efectuarían en compañía de personas capacitadas de la zona visitada y del personal encargado por la empresa, tanto en temporadas bajas como de alto flujo de turistas, quienes podrán recibir el servicio de manera externa. De esta manera la empresa podrá brindar un servicio vivencial especial y con sello de calidad para darle un valor agregado al turista que lo convierta en un replicador del concepto con el que “Bolívar Paradise” quiere llegar y satisfacer a sus futuros clientes.

Montero, J. & García, B., (2009), señalan que es conveniente que los guías turísticos sean trabajadores fijos, contratados directamente por la organización, los cuales tendrán en cuenta la calidad en el servicio que estará sustentado en la sistematicidad de operaciones y la proactividad cliente – servicio, esa será la fortaleza del proyecto, ya que al realizar parámetros de servicios y la referenciación de estos, la eficiencia será beneficiosa tanto para el cliente como la empresa.

7.3.2. Precio.

La estrategia de precio que se implementará en Bolívar Paradise estará de acuerdo con lo vigente para el sector ecoturístico existente en la región y se fundamentará en los principios de la fijación de precios y en las diferentes formas de generar valor al consumidor final, con el fin de producir rendimientos económicos que permitan el crecimiento sostenible del negocio. El precio que manejará la empresa está sujeto a los precios del mercado ecoturístico, después de consultar

la información de los precios que manejan las empresas más cotizadas del área. De esta forma, la empresa manejará precios diferentes de acuerdo con los niveles de valor ofrecidos en los paquetes ecoturísticos. Para estimular la compra de servicios adicionales se les ofrecerá a los clientes descuentos atractivos por la cantidad de servicios extras que contraten. De esta manera, a medida que el cliente contrate más servicios, irá recibiendo un descuento adicional por cada servicio extra que contrate. El precio final de cada paquete ecoturístico surge de la suma de cada uno de los servicios solicitados más un sobrecargo del 15% sobre el valor total como comisión para la empresa por su gestión.

7.3.3. Distribución.

A nivel local, fuera de la población que acude a las oficinas de la empresa también podemos dar a conocer nuestros productos en entidades estratégicas como cajas de compensación, universidades y empresas, instituciones donde hay clientes potenciales. A nivel internacional, la página web y las redes sociales son necesarias para desarrollar el proyecto. Es importante comprender que el mercadeo digital se convierte en un factor diferenciador, porque el internet y las redes sociales permiten suministrar a los potenciales clientes la información necesaria para persuadirlos de adquirir nuestros productos, de esta forma el proyecto será viable desde el punto de vista económico, tanto para aportar a las comunidades receptoras del turismo como para cumplir con nuestros objetivos institucionales.

7.3.4. Promoción.

El fuerte de nuestra empresa será la promoción en la fresca y llamativa página web y las redes sociales donde se persuadirá de adquirir nuestros productos, a través de hermosas imágenes y atractivas promociones, tanto a personas que suelen navegar en la red como a clientes que se hayan fidelizado o a aquellos que deseen contratar más cantidad de servicios. También se puede

promocionar la empresa mediante publicidad en periódicos y revistas especializadas reconocidas, además de realizar presentaciones comerciales en ferias de turismo nacional e internacional.

7.4. Fase 4: Presupuesto.

Para implementar nuestro modelo de negocios se debe hacer una inversión moderada, dado el beneficio económico que se proyecta. Se estima una inversión inicial de 50 millones de pesos. Los principales rubros son el recurso humano y los servicios subcontratados de planes ecoturísticos. Los costos relacionados con la infraestructura física derivan del alquiler de una oficina en la zona del centro histórico de Cartagena. En la fase inicial del proyecto se requerirá una dotación de elementos de oficina y una fuerte inversión en publicidad para dar a conocer y lograr posicionar el modelo de negocios ecoturístico como referente y primera opción del cliente a la hora de buscar información y tomar planes ecoturísticos a nivel nacional e internacional.

7.5. Fase 5: Implementación y Control.

La viabilidad e implementación del proyecto se describirá suficientemente en el diseño de los nueve bloques temáticos que componen el modelo de negocios Canvas. Un modelo de negocio viable podrá cumplir con los objetivos planteados, lo cual significa que la empresa obtendrá ganancias y se posicionará en el mercado con una propuesta de valor diferente enfocado a ofrecer experiencias placenteras e inolvidables para el turista.

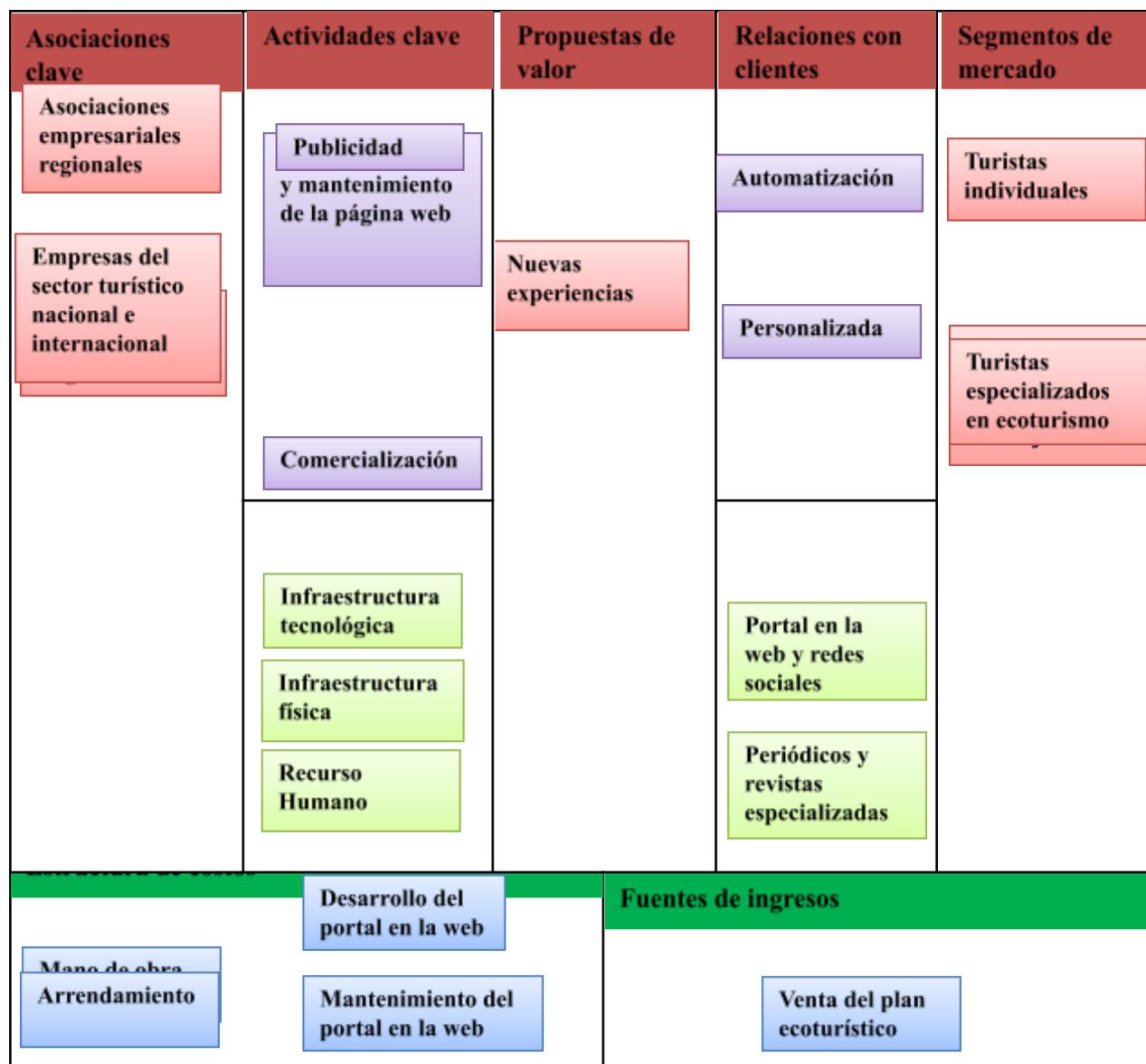
En el sistema de información de la empresa es necesario contar con un monitoreo que permita verificar el cumplimiento de niveles de servicio y de los objetivos propuestos. Para este fin podrán utilizarse algunos KPI (Indicadores claves de desempeño), como el Retorno de Inversión (ROI), Aumento de Ventas y Fuentes del Tráfico de Usuarios. Con toda la información sistematizada es posible retroalimentar el proceso completo de gestión empresarial para ir ajustando y mejorando la calidad de los servicios prestados y la experiencia del cliente.

8. Diseño e Implementación del Modelo Canvas en un Modelo de Negocios Ecoturístico.

A continuación, procederemos a detallar los mecanismos mediante los cuales un modelo de negocios ecoturístico generará ingresos por la venta de la oferta y se estiman la estructura de costos y el potencial de ganancias para determinar efectivamente el esquema financiero de nuestro proyecto mediante el cálculo de los costos más representativos de la operación que son indispensables para mantener los recursos y actividades clave de la empresa. Por último, se definen las diferentes fuentes de ingresos provenientes de la retribución económica que genera la propuesta de valor y cómo se proyectan los costos y los ingresos hacia el futuro. De esta manera se obtendrá una información relevante sobre la viabilidad del proyecto.

Implementando el diseño de los nueve bloques temáticos que componen el modelo de negocios Canvas, procederemos a realizar la estructura operativa para una empresa de prestación de servicios en ecoturismo en la ciudad de Cartagena y los municipios del norte de Bolívar: Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja y Mahates.

Según Osterwalder y Pigneur (2010, p. 15), “La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica”.



Gráfica 3. Estructura operativa para una empresa de prestación de servicios en ecoturismo en la ciudad de Cartagena y los municipios del norte de Bolívar.

Fuente: Elaboración propia con base en Márquez García, 2010, p. 13.

Aliados: el crecimiento potencial del sector permite un progreso y atracción de una mayor cantidad de público, en este sentido la acumulación de pedidos junto con la reactivación económica permite a la demanda posicionarse de forma importante con respecto a las posibilidades y las formas de comercialización; En este sentido existe un exceso de oferta dado los diferentes destinos en Colombia lo cual posibilita la reducción en los precios y garantizar las

alianzas estratégicas en el caribe para ofrecer un servicio complementario a los clientes potenciales. Este comportamiento lo explica (MinCit, 2021) en donde indica que “El sector turismo ya se reactivó, lo cual demuestra que las medidas tomadas durante la pandemia por el gobierno del presidente Iván Duque no solo fueron oportunas, sino exitosas. En estos términos, a pesar del impacto que tuvo la pandemia en el turismo, este ha logrado recuperarse a niveles históricos. Según el DANE, en el cuarto trimestre de 2021, el PIB de alojamiento y comidas llegó a 12,9 billones de pesos: eso significa 37 % más que en el mismo trimestre en 2019”, dando importancia a alianzas estratégicas de amplia envergadura en los sectores de la isla Grande, Playa de boca grande, Vivarium del caribe, Playas de boquilla, Espíritu del manglar, Puerto Asís y Miramar Beach Club.

Clientes: Los principales viajeros en la región corresponden a México, Brasil, Perú y Chile, en esta medida la compañía puede satisfacer su demanda local y ofrecer los paquetes turísticos novedosos en estos mercados, los cuales funcionarían como una articulación a la oferta, y en donde los costos logísticos en materia de oferta de servicios no resulta tan costoso dada las necesidades del mercado y la cercanía geográfica permitiendo una expansión digital en el uso de la aplicación móvil en el diseño de paquetes integrales, y un abordaje más robusto en la elaboración de preferencia con respecto al estilo. La funcionalidad y las formas designadas a cada uno de los planes que necesitan los usuarios. Aproximadamente cerca la demanda en estos países es satisfecha en cerca de un 60%, nosotros desde la compañía propenderemos que sea satisfecha en un 80%, ampliando sus expectativas a lugares novedosos en los llanos orientales, generando un valor agregado al cliente tanto de manera digital como logística

Proveedores: En esta medida se abordará un tipo de servicio multimodal con compañías de confianza como Avianca y Latam, profundizando específicamente en los tiempos de espera y

disposición de vuelos, en donde se garantice la llegada y logística necesaria tanto de manera interna como externa, en donde se puede priorizar el transporte en vehículos terrestres para posteriormente disponer de vehículos marítimos para los destinos más rezagados en el llano, el cual permitiría un traslado cómodo satisfaciendo las necesidades de los turistas, y esto se realizara a través del mismo contrato, el cual garantizara la llegada de los pasajeros al punto preciso, mientras que la compañía reduce costos al minimizar tanto el traslado como la disposición de personal que garantizara el traslado tanto en los aeropuertos como en el punto de traslado a vehículos.

8.1. Propuesta de Valor.

El principal valor agregado que ofrecerá “Bolívar Paradise” es brindar un paquete ecoturístico vivencial, el cual genere experiencias únicas para los turistas. Esta es la principal diferencia que tendrá el negocio con respecto al servicio que prestan las demás empresas ecoturísticas existentes en el mercado. Es de vital importancia para el sostenimiento de la empresa crear una oferta que resulte atractiva e irresistible para los potenciales clientes. Los precios que la empresa ofrecerá a sus clientes serán accesibles para el mercado turístico, lo cual se conseguirá con alianzas estratégicas, para disminuir costos. “Bolívar Paradise” elaborará sus paquetes ecoturísticos para presentarlos de forma muy persuasiva, intentando convencer a sus clientes que se trata de una magnífica oportunidad que no se puede desaprovechar. Posicionar nuestra empresa en el mercado del ecoturismo mundial permitirá conectarnos confiadamente con los clientes, quienes se sentirán respaldados por una empresa de prestigio que tiene la capacidad de ofrecerles nuevas experiencias ecoturísticas en ambientes naturales atractivos y bioseguros.

Cuando se comercializa la propuesta de valor es importante definir los canales que se utilizarán para acercarse a los clientes de modo adecuado. Nuestro modelo de negocios ecoturístico, teniendo en cuenta las ventajas que ofrecen las páginas web y las redes sociales, utilizará un portal en la web como principal canal de comunicación con los clientes nacionales y extranjeros, en el cual se ofrezcan los diferentes atractivos de la región. La propuesta de valor de nuestra empresa se basa fundamentalmente en generar la información precisa para los turistas nacionales y extranjeros de tal forma que puedan obtener un conocimiento amplio de los atractivos ecoturísticos de la ciudad de Cartagena de Indias y los municipios del norte de Bolívar: Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja y Mahates. Se suministrará información suficiente acerca de las principales actividades y la oferta ecoturística presente en la zona, tales como alojamiento seguro y confortable, rutas ecoturísticas, eventos culturales, eventos de turismo recreativo, gastronomía y avistamientos de flora y fauna.

Nuestra propuesta de valor permitirá conectar a los turistas nacionales e internacionales con un servicio confiable, que posibilite la reducción de los costos del itinerario turístico y donde se asegure una eficaz gestión del riesgo ambiental al tener prestadores de servicios turísticos legalmente inscritos en el Registro Nacional del Turismo y que tengan la capacidad de certificarse en buenas prácticas para la prestación de servicios turísticos, con el objetivo de llegar a un mayor número de turistas que puedan considerar como un excelente destino turístico a Cartagena y los municipios de Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja y Mahates.

A continuación, se presenta una tabla donde se expone la oferta de valor para la empresa “Bolívar Paradise”, siguiendo los lineamientos del modelo de negocios Canvas.

Oferta de valor	Descripción
-----------------	-------------

<ul style="list-style-type: none"> ● Accesibilidad a la información ecoturística y experiencias fascinantes en la región. 	<p>Información referente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alojamiento seguro y confortable. - Rutas ecoturísticas. - Eventos culturales. - Eventos de turismo recreativo. - Gastronomía. - Avistamientos de flora y fauna.
<ul style="list-style-type: none"> ● Reducción de costos y riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de los costos del itinerario turístico. - Servicio confiable al contratar con una empresa de prestigio en la región. - Gestión eficaz del riesgo ambiental por ser una empresa inscrita en el Registro Nacional del Turismo.

Gráfica 4. Propuesta de valor para una empresa de prestación de servicios en ecoturismo en la ciudad de Cartagena y los municipios del norte de Bolívar.

Fuente: elaboración propia con base en Méndez, W; Gil, J., 2015.

8.2. Segmentos de Mercado.

La segmentación de mercado tiene el propósito de fijar estrategias y definir propuestas de valor para satisfacer los gustos, las necesidades o deseos del cliente, con el objetivo de posicionarse en el mercado ecoturístico mediante la generación de ventajas competitivas.

Mediante el portal web se presentará un portafolio de servicios a los turistas, como atractivos ecoturísticos, transporte, alojamiento etc., con el fin que el cliente elija la opción de su predilección, de ésta forma se podrán generar mejores posibilidades económicas. En la siguiente tabla se especifican los segmentos de mercados para el modelo de negocios ecoturístico propuesto.

Segmentos de mercado

Turistas individuales o parejas
Grupos de turistas
Turistas especializados en ecoturismo

Gráfica 5. Segmentos de mercado.

Fuente: elaboración propia.

El objetivo de nuestro negocio son principalmente los segmentos de clientes que tengan capacidad de pago y cuenten con un alto poder adquisitivo, que deseen vivir experiencias nuevas y prefieran estar en contacto directo con la naturaleza. Estos turistas tienen especial interés en conocer nuevos ecosistemas, la conservación del medio ambiente y el enriquecimiento cultural.

De acuerdo con las preferencias de los clientes, se tienen tres segmentos de mercado: turistas individuales o parejas, grupos de turistas y turistas especializados en ecoturismo. Según Smith Valene L., (2012), los turistas individuales prefieren destinos turísticos populares con un bajo nivel de riesgo, cierta interacción con la comunidad anfitriona y hacer visitas a los principales atractivos de la zona promocionada. Las parejas de turistas buscan experiencias nuevas para fortalecer sus lazos afectivos. Este segmento de mercado se acomoda con facilidad a diferentes opciones de precio y prefieren experiencias turísticas gratificantes.

Smith Valene L., (2012), nos precisa que el segmento de grupos de turistas exploradores son pocos en número, con un alto grado de adaptación al entorno social y espacial, se caracterizan por el deseo de compartir experiencias con sus acompañantes, buscar planes conjuntos y relativamente económicos, generalmente viajan por su cuenta, observan y participan con la comunidad anfitriona. Por último, se encuentra el grupo de los turistas ecoturistas, que buscan conocer un destino turístico nuevo de bajo riesgo; es el segmento con mayor dependencia hacia el guía de turistas. Se caracterizan por tener un interés particular por aspectos de la

naturaleza y culturas de la zona visitada; entre las motivaciones identificadas de éste segmento están la del conocimiento y la necesidad de vivir nuevas experiencias, realizar avistamientos y tener un contacto más directo con la flora y la fauna de la región.

8.3. Relaciones con los Clientes.

Las relaciones de la empresa con sus clientes podrán hacerse de manera personal o automatizada. Enfocándonos en la sostenibilidad de la empresa siempre habrá un esfuerzo máximo por captar nuevos clientes en el área nacional e internacional y para éste objetivo se desarrollará una plataforma digital que permita suministrar la información necesaria a los clientes y que les sirva como base para tomar la decisión de adquirir nuestros paquetes turísticos, teniendo la opción de poder realizar las reservas y el pago correspondiente de los servicios turísticos a través del portal web.

Fidelizar clientes es uno de los objetivos de nuestro negocio y es por eso que se implementaran estrategias de acompañamiento al turista desde su llegada a la ciudad para guardar la mejor relación con ellos y generar confianza, esto es fundamental en nuestro modelo de negocio ya que los clientes no son masivos si no que por el contrario son muy pocos y altamente exclusivos. Se mantendrá con nuestros clientes una relación de asistencia personal exclusiva la cual se basa en la cordial interacción humana para lograr la plena satisfacción del cliente y cumplir todas sus expectativas a plenitud. Nuestras relaciones con los clientes se fortalecerán basados en la fiabilidad y confianza que pueda transmitir el talento humano designado por la empresa.

Se le brindará al cliente la oportunidad de participar en un blog mediante el cual pueda compartir su experiencia con otros usuarios, intercambiar información sobre la misma y realizar sugerencias de viaje hacia la zona, lo que contribuye a la masificación de la información, la

promoción de las rutas ecoturísticas y de las actividades relacionadas con el turismo ecológico que se realiza en nuestra región.

8.4. Canales.

Los canales que hemos determinado para establecer una comunicación eficiente tanto con los potenciales clientes como para los clientes definidos, permitirán el suministro de la información que estos requieran sobre los planes ecoturísticos promocionados y definir el mecanismo adecuado para que puedan realizar sus reservaciones y hacer el pago correspondiente.

Debido a que la gran mayoría de nuestros potenciales clientes se encuentran a larga distancia debemos implementar efectivamente el uso de herramientas virtuales, por lo cual se desarrollará un atractivo portal web, teniendo en cuenta los gustos y necesidades de los clientes. En este portal web, los clientes en potencia van a poder encontrar toda la información que requieran ya sea de la empresa, de los paquetes ecoturísticos que ofrecemos, de la riqueza paisajística, la gran biodiversidad y el interesante legado cultural que poseen nuestros destinos turísticos, además de la variedad y calidad de servicios ofrecidos. En el mismo portal se podrá enviar y recibir información y de igual manera se realizará el pago del paquete turístico. Por otro lado, también nos apoyaremos en la herramienta Zoom para lograr tener una mayor interacción y un mejor contacto con cada cliente.

En la siguiente gráfica se describen los tipos de canales a utilizar.

Fases de canal	Tipo de canal
<ul style="list-style-type: none"> ● Información 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet - Redes sociales

	<ul style="list-style-type: none"> - Revistas especializadas - Presentaciones comerciales
<ul style="list-style-type: none"> ● Venta 	<ul style="list-style-type: none"> - Portal en la web - Consignaciones y transferencia bancarias
<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación Postventa 	<ul style="list-style-type: none"> - Blogs interactivos - Portal en la web

Gráfica 6. Canales definidos para el modelo de negocios ecoturístico “Bolívar Paradise”.
Fuente: elaboración propia con base en Méndez, W; Gil, J., 2015.

En la fase de información el canal comunicativo más importante para acercarse a los clientes extranjeros será la creación del portal web en Internet. Aunque la mayoría de los usuarios preferirán la comunicación por medios digitales, también es una estrategia importante utilizar canales de comunicación persuasivos como las revistas especializadas, la publicidad a través de las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Elysians y YouTube, además de las presentaciones comerciales en ferias de turismo nacional e internacional.

Los clientes que cumplan con los requisitos exigidos podrán realizar la compra del paquete turístico a través del portal en la web o mediante transferencias electrónicas bancarias. En cuanto al servicio de comunicación postventa, además de la atención personal por vía telefónica, se creará un blog interactivo en el portal web que permitirá recolectar información sobre la experiencia de los clientes.

Panosso, A., Lohman, G., (2012), nos señala que uno de los principales objetivos de la comunicación postventa para agencias de turismo online consiste en darle a sus clientes una razón para que nuevamente contraten servicios con el negocio. Y para ello se va a necesitar algo más que crear una conexión emocional. Crear incentivos atractivos como grandes ofertas para

eventos especiales y descuentos exclusivos para familiares y amigos hace que los clientes se sientan valorados por la empresa.

8.5. Actividades Clave.

Las actividades que deben ser desarrolladas con el fin de generar y comunicar la propuesta de valor son esenciales para satisfacer las necesidades del creciente mercado turístico nacional e internacional y para el sostenimiento de nuestro modelo de negocios. Para mantener la estructura operativa del modelo de negocios, expondremos a continuación las actividades clave que permitirán que nuestro negocio funcione, alcance el éxito y se posicione eficazmente en el mercado competitivo.

Dentro de las actividades clave podemos destacar el desarrollo y seguimiento del funcionamiento óptimo de la página web, para tal fin es necesario contratar los servicios de una empresa especializada en el diseño web, realizar capacitaciones a los socios y empleados para asegurar el buen uso y mantenimiento del portal web, revisar y controlar que se hagan las debidas actualizaciones de contenido a tiempo y con la periodicidad indicada para garantizar que la oferta que encuentren los turistas esté siempre actualizada y vigente.

Actividades Clave	Objetivo
❖ Diseño, desarrollo, mantenimiento y operación del portal en la web.	Garantizar la operatividad y buen uso del portal web. La actividad clave se enfocará hacia desarrollo de especificaciones técnicas y vigilancia del portal.

❖ Publicidad y comercialización.	Dar a conocer y posicionar el negocio en el mercado competitivo, a través de la página web, como una empresa reconocida y gestora de actividades ecoturísticas en la ciudad de Cartagena y los municipios del norte de Bolívar.
❖ Capacitación del talento humano.	Asegurar el buen uso y mantenimiento del portal web. Mejorar la productividad y el posicionamiento de la empresa, generando confianza en el cliente, lo que proyecta el prestigio del negocio, gracias a la satisfacción del cliente.

Gráfica 7. Actividades clave para el modelo de negocios ecoturístico “Bolívar Paradise”.
Fuente: elaboración propia con base en Méndez, W; Gil, J., 2015.

La primera actividad a realizar es la constitución de la empresa bajo todas las normativas y regulaciones legales (Inscripción en el registro nacional del turismo RNT).

Es sumamente importante realizar actividades de promoción de los paquetes ecoturísticos, mediante la planeación de campañas publicitarias efectivas que incentiven a los turistas nacionales y extranjeros a visitar la ciudad de Cartagena de Indias y los municipios del norte de Bolívar; para esto es imprescindible contar con la página web con el fin de dar a conocer el producto a los potenciales clientes. En las campañas y publicaciones se mostrarán las diferentes actividades que se pueden realizar en la región con el propósito de motivar a los clientes a vivir una experiencia agradable, donde puedan disfrutar plenamente de los encantos de la zona y vivir una aventura inolvidable en un entorno diferente al turismo tradicional. Para buscar que la publicidad llegue al mercado esperado, no solo se hará a través de la página web, sino también en páginas de internet dedicadas a la promoción del turismo nacional e internacional, en periódicos y revistas especializadas en el sector turístico.

La capacitación del talento humano es muy importante para brindar al cliente la seguridad de que la empresa cumple todos los requisitos para entregarle al cliente un servicio adecuado y una excelente atención cuando se encuentre de visita en Cartagena de Indias y los municipios del norte de Bolívar. El compromiso de la empresa en el cumplimiento de los requisitos legales y en el manejo de las buenas prácticas en la prestación de servicios turísticos, generará confianza en los clientes nacionales y extranjeros, lo que a largo plazo determina el reconocimiento y la reputación de la empresa, gracias a la satisfacción del cliente.

8.6. Recursos Clave.

Los recursos claves de una empresa son físicos, económicos, intelectuales o humanos, de los cuales pueden ser propios de la organización o a su vez adquiridos de terceros y socios estratégicos. Estos recursos son indispensables para lograr el desarrollo y suministro de la propuesta de valor y garantizar la operatividad de una empresa de prestación de servicios en ecoturismo. Para realizar las operaciones clave es necesario adquirir o tercerizar recursos con base en la función principal del modelo de negocios propuesto. El principal recurso clave es contar con una capacidad económica y financiera que permita poner en marcha la empresa, empezando por todos los gastos de constitución, la infraestructura física, los recursos tecnológicos, el talento humano idóneo y la capacidad para poder implementar las alianzas con las empresas prestadores de servicios turísticos en toda el área para desarrollar la red con la que funcionara el negocio.

En la siguiente gráfica se describen los recursos clave necesarios para llevar a cabo las operaciones clave de la empresa.

Tipo de recurso	Cantidad	Descripción
-----------------	----------	-------------

- Infraestructura tecnológica para operación del portal web.	4	Computadores. Servicio de hosting para alojar web. Mantenimiento de la página web.
- Recurso humano.	1 1 1 1 4	Administrador. Técnico de sistemas. Auxiliar de mercadeo. Secretaria. Guías turísticos.
- Infraestructura física.	1	Arrendamiento de oficina para operación central de la empresa.

Gráfica 8. Recursos clave para el modelo de negocios ecoturístico “Bolívar Paradise”.

Fuente: elaboración propia con base en Cárdenas, S. & Flórez j., 2017

Entre los recursos básicos para el desarrollo de actividades clave que soportan el modelo de negocios ecoturístico tenemos la infraestructura tecnológica para el manejo de la página web y el recurso humano para el área de ventas y servicio de atención personalizada al cliente.

También se cuenta con la infraestructura física en la ciudad de Cartagena de Indias para atender a las empresas asociadas, al igual que para brindar atención personal y asesoría a los turistas que acuden a nuestras oficinas para adquirir servicios de ecoturismo. La creación de la página web se realizará con una empresa especializada en el desarrollo correspondiente y el mantenimiento de la página web se realizará con un técnico de sistemas experto en marketing digital que será contratado por la empresa para garantizar la calidad, la fiabilidad y la seguridad del portal web.

El recurso humano es un elemento clave para el posicionamiento de la empresa. Se debe contar con personas idóneas, capacitadas, proactivas, con conocimiento del idioma inglés y con amplia experiencia según su cargo y sobre todo llenas de cualidades humanas.

8.7. Asociaciones Clave.

Asociaciones clave	Importancia
- Asociaciones empresariales regionales	Garantizar efectivamente la logística relacionada con la puesta en marcha del plan ecoturístico regional, para brindar confianza a nuestros clientes y una excelente atención.
- Corporaciones e instituciones regionales	Actualizarse de las innovaciones del sector. Procurar una mayor promoción mediante la participación en ferias y congresos de turismo realizados por las diferentes instituciones.
- Empresas del sector turístico nacional e internacional	Buscar oportunidades de crecimiento conjunto, promocionando los destinos turísticos de nuestra región para fortalecer la competitividad a nivel nacional e internacional.

Gráfica 9. Asociaciones clave para el modelo de negocios ecoturístico “Bolívar Paradise”.

Fuente: elaboración propia con base en Méndez, W; Gil, J., 2015.

Las asociaciones clave son alianzas con socios y prestadores de servicios turísticos que aportan al desarrollo y pleno funcionamiento del modelo de negocios. La alianza con los distintos proveedores y socios permite la optimización del modelo de negocios, ya que, ayudan a reducir el riesgo y obtener los recursos claves. Un modelo de negocios ecoturístico necesita de las asociaciones clave para facilitar sus operaciones, buscando desarrollar ventajas frente a la competencia al promocionar eficazmente sus paquetes ecoturísticos para optimizar la obtención de recursos y ofrecer una excelente atención a los turistas, al igual que brindarles seguridad y confianza en la empresa, logrando de esta forma un mayor valor agregado.

Gran parte de los servicios que ofrecerá nuestra empresa se encuentran tercerizados o prestados externamente por los socios claves, por lo que es muy importante conformar una alianza estratégica con proveedores responsables y así poder cumplir con las promesas realizadas

a los clientes en el momento en que éstos realizaron la reserva de los servicios ecoturísticos de su predilección. Se les propondrá principalmente a estos socios estratégicos conseguir un mayor número de clientes, a costa de un precio preferencial y económico para nuestra empresa. El detalle de los servicios que se tercerizaran se describirá en la estructura de costos del lienzo del modelo de negocios Canvas.

Para desarrollar eficazmente el plan de ecoturismo en los municipios del norte de Bolívar es conveniente realizar asociaciones estratégicas con empresas regionales que presten servicios turísticos en los municipios referenciados, de esta forma se puede garantizar efectivamente la logística relacionada con nuestro plan ecoturístico.

Según las indicaciones de Méndez, W; Gil, J., (2015), también es aconsejable buscar la asociación con corporaciones empresariales del sector, como COTELCO; de igual forma, alianzas con instituciones nacionales y regionales como Procolombia y la Cámara de Comercio de Cartagena, asociaciones que permitirán fortalecer la promoción del turismo a nivel nacional e internacional gracias a sus programas que buscan dinamizar y reactivar el sector turístico nacional, de esta forma se tiene la posibilidad de actualizarse de las innovaciones del sector, tanto en el país como en la región; de igual manera, se ha de procurar una mayor promoción mediante la participación en ferias y congresos de turismo realizados por las diferentes instituciones, puesto que contar con el respaldo de instituciones reconocidas en el sector turístico brinda tranquilidad y seguridad a los clientes.

Finalmente se buscarán asociaciones con empresas del sector turístico nacional e internacional para estar al día en el desarrollo del sector turístico a nivel mundial y lograr implementar las estrategias para impulsar y posicionar la región como destino ecoturístico de importancia a nivel nacional e internacional. Con las empresas del sector turístico nacional se

buscará el establecimiento de sociedades, de tal forma que permitan buscar oportunidades de crecimiento en conjunto, con el fin de fortalecer la competitividad del sector turístico nacional frente a empresas turísticas del Caribe y a nivel internacional. Las asociaciones con empresas turísticas internacionales son claves para promocionar internacionalmente los destinos turísticos de nuestra región y mejorar y maximizar las oportunidades de negocio a nivel internacional.

8.8. Estructura de Costos.

El proyecto no requiere una inversión de capital muy elevada y esto se atribuye a que los recursos físicos que necesita la empresa para empezar a operar son mínimos. Se estima una inversión inicial de 50 millones de pesos en los cuales se contemplan los gastos correspondientes a la creación de la empresa (aspectos legales), búsqueda y adecuación de la oficina, compra de equipos tecnológicos y muebles, desarrollo e implementación del software (plataforma virtual), así mismo se incluye el gasto de los dos primeros meses de arriendo, tiempo en el cual se estima poner en marcha el negocio y por último lo correspondiente a los gastos de publicidad y seguros. Los principales rubros de la empresa son el recurso humano y los servicios subcontratados de planes eco turísticos. En la fase inicial del proyecto se requerirá una fuerte inversión en publicidad para dar a conocer y lograr posicionar el modelo de negocios ecoturístico como referente y primera opción del cliente a la hora de buscar información y tomar planes ecoturísticos. Los costos se presentan en las siguientes tablas:

Concepto		Valor		
Constitución de la Empresa		\$ 1.140.000		
Arriendo Oficina (2 meses)		\$ 1.860.000		
Adecuación de la Oficina		\$ 3.000.000		
Equipos Tecnológicos		\$ 7.500.000		
Muebles y Enceres		\$ 4.500.000		
Desarrollo del Software		\$ 12.000.000		
Salario	Administrador	Guías	Técnico de Sistemas	Secretaria
base	\$2.000.000	\$1.500.000 x 4	\$1.200.000	\$908.526
Seguros			\$ 5.000.000	
TOTAL			\$ 50.000.000	
Factor prestacional en Colombia: 51,84% mensual	\$3.036.800	\$2.277.600 x 4	\$1.822.100	\$1.379.500
Total	\$3.036.800	\$9.110.400	\$1.822.100	\$1.379.500
Sub- total mensual: \$15.348.800				

Gráfica 10.
Financiación para el modelo de negocios ecoturístico.
Fuente: elaboración propia.

Gráfica 11. Costos del recurso humano para el modelo de negocios ecoturístico.
Fuente: elaboración propia con base en Uribe Marín, 2011.

Rubro	Costos en Pesos Colombianos
Costos fijos	
Mano de obra mensual	\$15.348.800
Arrendamiento mensual	\$930.000
Servicios e Internet mensual	\$370.000

Hosting mensual	\$39.000
Costos fijos totales mensuales [A]	\$16.687.800
Costos variables unitarios	
Traslado Turista Aeropuerto – Hotel (Viceversa)	\$60.000
Hospedaje Turista (Incluido ecolodge)	\$1.100.000
Comidas (Incluida Onces)	\$450.000
Transporte Local en bus, chivas, canoas	\$140.000
Transporte Intermunicipal Servicio Preferencial	\$120.000
Eventos e Insumos	\$60.000
Seguros	\$20.000
Promedio Servicios Subcontratados paquete eco turístico	\$1.950.000
Costos variables unitarios [B]	\$1.950.000

Gráfica 12. Costos fijos y variables de la operación del modelo de negocios ecoturístico.
Fuente: elaboración propia con base en Uribe Marín, 2011.

Los costos variables totales serán directamente proporcionales a la cantidad de servicios contratados por cada paquete ecoturístico ofertado. Para calcular el promedio de los costos variables unitarios de los paquetes ecoturísticos se tendrán en cuenta los pagos por servicios subcontratados con las empresas aliadas como son hoteles, restaurantes, grupos culturales, empresas locales de transporte terrestre, aéreo y fluvial, pólizas e insumos de trabajo en campo como elementos para realizar caminatas y recorridos por bote, lancha o canoa. El costo promedio de servicios subcontratados con terceros por un paquete ecoturístico para 4 días y 3 noches se estima en \$1.950.000 pesos colombianos.

8.9. Fuentes de Ingreso.

La empresa recibirá ingresos por concepto de la venta de los paquetes turísticos a los diferentes clientes que contraten servicios ecoturísticos con ella. Es un tipo de ingreso transaccional ya que es un pago fijo por la prestación del servicio. Los planes ecoturísticos que diseñe la empresa deben ser competitivos a nivel nacional e internacional. Es necesario elaborar una estrategia de precios que permita a la empresa competir en el mercado turístico nacional e internacional con otros productos similares. La estrategia de precios debe hacerse considerando varios elementos como los costos de la empresa y los precios en los mercados internacionales de paquetes ecoturísticos ofrecidos por competidores. Los precios que fije la empresa por cada paquete ecoturístico estarán de acuerdo con lo que representa valor para los clientes y cuánto están dispuestos a pagar por un servicio diferente basado en los principios de calidad, cultura ambiental y sostenibilidad del ecoturismo.

En el portafolio de servicios de nuestra página web, los clientes podrán encontrar diversas ofertas de paquetes ecoturísticos ya que cada producto es personalizado y su valor surge de diferentes variables como el tiempo del recorrido, el número de personas, los servicios solicitados, entre otras. Se deben mantener los precios que agreguen valor al cliente, quien será consiente que el producto adquirido en realidad vale el precio de los servicios ofertados. El precio final de cada paquete ecoturístico surge de la suma de cada uno de los servicios solicitados más un porcentaje de sobrecargo sobre el valor total de servicios contratados como comisión para la empresa por su gestión efectiva.

Hemos presupuestado que el primer año de negocio el valor promedio de un paquete ecoturístico para hacer recorridos durante 4 días y 3 noches asciende a \$2.242.500 pesos colombianos.

El ingreso total está representado por los costos en los que debe incurrir la empresa para ofrecerle al cliente un paquete ecoturístico de calidad en la ciudad de Cartagena de Indias y los municipios del norte de Bolívar: Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja y Mahates, más un porcentaje del 15% del total de los servicios efectivamente contratados por cada paquete ecoturístico, que representaría la utilidad para el negocio. El pago lo realizan los clientes a través de consignación electrónica en la cuenta bancaria de la empresa, como también por pago en línea a través de la página web.

9. Proyección de la Viabilidad Económica.

Para determinar el estado financiero de la empresa durante los primeros cinco años de operaciones se elaboró la proyección de ventas, basándonos en la investigación realizada para establecer el posible número de ventas de planes ecoturísticos anuales y se fijó un valor promedio de \$2.242.500 pesos colombianos para un turismo ecológico por persona durante 4 días y 3 noches; cabe recalcar que los precios de cada paquete ecoturístico promocionado varían dependiendo del número de personas, el tiempo de las vacaciones y los servicios solicitados.

De acuerdo a los ingresos totales obtenidos según las proyecciones de ventas anuales, se hizo la deducción de lo correspondiente a costos y gastos totales operacionales (costo de los planes ecoturísticos, nomina, arriendo, servicios locativos y otros) obteniéndose la utilidad bruta, a la cual se le sustrajo lo concerniente a la depreciación de los equipos tecnológicos y de oficina, teniendo como resultado la utilidad antes de impuestos, y luego del respectivo pago de impuestos se determinó la utilidad neta para los primeros cinco años de operaciones de la empresa.

Luego de aplicar los pasos establecidos en el modelo de negocios Canvas, se presenta en detalle la proyección de costos e ingresos para la operación del negocio durante los primeros cinco años, permitiendo determinar la viabilidad del modelo de negocios ecoturístico.

Proyección de Costos e Ingresos						
Año	0	1	2	3	4	5
No. Planes Vendidos		1200	1400	1600	1800	2100
Precio Promedio Plan		2.242.500	2.355.200	2.473.650	2.597.850	2.727.800
Venta de Planes		2.691.000.000	3.297.280.000	3.957.840.000	4.676.130.000	5.728.380.000
Total de Ingresos		2.691.000.000	3.297.280.000	3.957.840.000	4.676.130.000	5.728.380.000
Costo de los Planes		2.340.000.000	2.867.200.000	3.441.600.000	4.066.200.000	4.981.200.000
Salarios		184.185.600	190.634.000	197.310.000	204.216.000	211.364.000
Costos Fijos		16.068.000	16.640.000	17.225.000	17.830.000	18.470.000
Costos y Gastos Totales		2.540.253.600	3.074.474.000	3.656.135.000	4.288.246.000	5.211.034.000
Utilidad Bruta		150.746.400	222.806.000	301.705.000	387.884.000	517.346.000
Depreciación		1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Inversión Inicial	50.000.000					
Utilidad antes de Intereses e Impuestos		149.246.400	221.306.000	300.205.000	386.384.000	515.846.000
Gasto no Operacional		-	-	-	-	-
Utilidad antes de Impuestos		149.246.400	221.306.000	300.205.000	386.384.000	515.846.000
Impuestos		49.251.312	73.030.980	99.067.650	127.506.720	170.229.180
Utilidad Neta o Líquida		99.995.088	148.275.020	201.137.350	258.877.280	345.616.820

Gráfica 13. Proyección de costos e ingresos (pesos colombianos) del modelo de negocios ecoturístico.

Fuente: elaboración propia con base en Cárdenas, S. & Flórez j., 2017, p. 125.

Dentro de la proyección de costos e ingresos del modelo de negocios se tiene en cuenta el pago del 33% en impuestos sobre la renta e industria y comercio.

En un escenario optimista y con un mercado potencial nacional e internacional que posee enormes posibilidades de demanda de paquetes ecoturísticos que ofrezcan experiencias nuevas y gratificantes, es muy factible concretar en el primer año de negocio la venta de al menos 1200 paquetes ecoturísticos. La proyección de la demanda de planes ecoturísticos, se incrementará gradualmente hasta alcanzar en el año quinto la cuota de participación del 5% en el mercado objetivo, que corresponde a la venta efectiva de 2100 paquetes ecoturísticos.

10. Conclusiones.

En el presente proyecto se desarrolló una propuesta para crear un modelo de negocios para la prestación de servicios de ecoturismo en la ciudad de Cartagena de Indias y los municipios del norte de Bolívar: Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja y Mahates. Para este fin, se implementó la metodología de modelo de negocios Canvas, propuesta por los autores Osterwalder y Pigneur, (2010). La metodología Canvas es una herramienta eficaz que permite innovar en el diseño y generación de modelos de negocio competitivos. Esta metodología sencilla y de fácil comprensión permite describir y analizar cada uno de los nueve bloques que la conforman y la manera en que todos se interrelacionan, para hacer las adecuaciones necesarias con el fin de crear adecuadamente la estructura de funcionamiento básico del negocio. En los nueve bloques esenciales que componen el modelo de negocios Canvas, se definen los componentes relevantes de la estructura operativa de la empresa, como son: la propuesta de valor que se ofrece a los clientes, los segmentos de los mismos, el tipo de relación, los canales mediante los cuales se le entrega la propuesta de valor al cliente, las actividades y recursos clave necesarios para soportar el modelo, las asociaciones clave y, por último, la estructura de costos e ingresos del modelo de negocios ecoturístico.

En el desarrollo del presente proyecto se expusieron las inmensas oportunidades para la promoción y fortalecimiento del sector turístico en la ciudad de Cartagena de Indias y los municipios del norte de Bolívar: Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja y Mahates, en virtud de sus grandes riquezas paisajísticas y los variados recursos naturales que poseen. Por ésta razón, con el ánimo de aprovechar el enorme potencial ecoturístico de la zona, se propuso incentivar el turismo nacional e internacional mediante la creación de un modelo de negocios ecoturístico que contará con la capacidad de brindar a sus clientes nuevas experiencias

ecoturísticas en ambientes naturales atractivos y bioseguros, además, el diseño de sus planes ecoturísticos debía fundamentarse en estrategias de marketing verde que promueven el respeto del medio ambiente, con el fin de lograr una promoción del desarrollo sostenible de los ecosistemas, de los lugares turísticos y de la cultura de nuestra región.

Resultado del análisis investigativo podemos asegurar que la actividad ecoturística es una valiosa ayuda para disminuir la pobreza en los municipios referenciados ya que al involucrar el turismo de naturaleza en sus labores se generan nuevos empleos, mayores beneficios económicos para las comunidades y se logra mejorar el hábitat de las poblaciones, por lo tanto es un factor de desarrollo que contribuye a la sostenibilidad de la poblaciones receptoras, y por ende, a mejorar la calidad de vida de éstas.

El presente proyecto se realizó con una perspectiva innovadora, orientado a posicionar en el sector turístico tanto nacional como internacional a la ciudad de Cartagena de Indias y los municipios de Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja y Mahates. Lo anterior significa una gran oportunidad en ámbito de los negocios internacionales para las poblaciones referenciadas, ya que al contar con una diversidad ecológica debido a sus atractivos naturales dadas las condiciones geográficas en las que se encuentran, tienen el potencial para desarrollar e implementar un modelo de negocios ecoturístico que permita impulsar y posicionar la región como destino ecoturístico de importancia a nivel internacional. En cuanto a la calidad, la principal meta de la empresa de ecoturismo es lograr la certificación internacional del turismo sostenible y el ecoturismo, en mérito de implementar estrategias económicamente sostenibles y ofrecer servicios de calidad para garantizar la protección del medioambiente y el bienestar y satisfacción de los turistas nacionales e internacionales, lo que probablemente traiga beneficios a largo plazo a las comunidades receptoras del turismo.

11. Recomendaciones.

Considerando el gran potencial ecoturístico que tiene la ciudad de Cartagena de Indias y los municipios del norte de Bolívar: Turbaco, Arjona, Santa Catalina, Marialabaja y Mahates, gracias a su gran biodiversidad, belleza paisajista y atractivos naturales, es necesario aunar esfuerzos de todos los organismos institucionales tanto nacionales como departamentales y de todas las personas que están involucradas en la actividad turística, con el fin de promocionar y fortalecer el turismo de naturaleza en nuestra región.

Se deben adoptar las medidas necesarias para la protección del patrimonio natural y cultural de los municipios referenciados, siguiendo las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible, las cuales son aplicables a todas las formas de turismo, con miras a lograr el desarrollo turístico de forma permanente y que las comunidades obtengan beneficios a largo plazo de la actividad del ecoturismo.

Las entidades gubernamentales son las anfitrionas principales en la implementación de estrategias para la promoción de Cartagena de Indias y los municipios del norte de Bolívar como destino turístico nacional e internacional, así como también la planificación de acciones para el fomento y desarrollo del ecoturismo sostenible en ésta región, encaminadas a potenciar los esfuerzos de los prestadores de servicios turísticos en todo el departamento. Las empresas privadas también pueden realizar un aporte valioso creando fundaciones para capacitar a las comunidades receptoras del turismo en temas como la calidad en el servicio turístico, la bioseguridad y el marketing verde.

Los organismos departamentales de control del riesgo deben regular eficientemente los procesos internos de las empresas que presten servicios de ecoturismo, las cuales deberán implementar políticas de gestión ambiental en toda su cadena de valor, contar con el sello

ambiental y con normas de calidad tanto ambientales como en seguridad laboral, para garantizar la integridad y salud de todos los turistas y reducir el impacto ambiental.

Todos los sectores comerciales involucrados en actividades ecoturísticas deben capacitarse en estándares de calidad e idiomas, ya que el sector turístico es cada vez más competitivo, por lo que se debe estar preparado para brindarle al turista nacional e internacional una esmerada atención y servicios de calidad.

Referencias Bibliográficas.

Acodrés: <http://www.acodres.org/>

Aldana, E., Ibarra, M. T., y Loewenstein, I. (2011). El modelo de negocios como reforzador de emprendimiento en las universidades. Caso del Tecnológico de Monterrey campus Ciudad de México. *Ciencias estratégicas*, 19(26), 185-201.

<https://www.redalyc.org/pdf/1513/151322415004.pdf>

Amit, R., y Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.187/abstract>

Ávila Domínguez, Freddy. La representación de Cartagena de Indias en el discurso turístico. (2008).

<https://www.nacionmulticultural.unam.mx/mezinal/docs/6185.pdf>

Baldovino Villacob, Erik. Turismo Extranjero en Cartagena, Diagnóstico y Perspectivas. Informe

preliminar. Cartagena, (2003).

<https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/1478/0055217.pdf>

Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico*, 4ª ed. Madrid: Pearson Educación.

http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/dZ6ndPB0kk59VERwd9urOV_MARKETING_ESTRATEGICO.pdf

Bolívar Pájaro, L. y Carreazo Banquez, D. Diagnóstico y Alternativas de Solución al Sector del Transporte de Carga por Carretera en la Ciudad de Cartagena. Cartagena. (2000).

<https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/2615/0057954.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bringas Rábago, N. L., & Ojeda Revah, L. (2000). El ecoturismo: ¿una nueva modalidad del turismo de masas? *Economía Sociedad Y Territorio*.

<https://doi.org/10.22136/est002000436>

Cámara de Comercio de Cartagena. (2019).

<https://www.ccartagena.org.co/apuestas-productivas-departamentales-crci/>

Cárdenas, Stefania & Flórez Juan Camilo. “Plan de Negocios para Ecoextremos Tour Empresa Prestadora de Servicios Turísticos, Especializada en Planeación de Viajes de Ecoturismo y Turismo de Aventura”. Universidad Santo Tomas. Bogotá, 2017.

<https://1library.co/document/wq231m2z-negocios-ecoextremos-prestadora-servicios-turisticos-especializada-planeacion-ecoturismo.html>

Carlos José Carvajal. Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito. (2018), p 71-77.

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>

Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia Business Review*, 4, 8-17.

<https://www.redalyc.org/pdf/433/43300401.pdf>

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 89, 100-107.

https://www.academia.edu/13455116/How_to_Design_a_Winning_Business_Model

Castillo, R. and Federico, T. (2020). Marketing verde e innovación. Universidad del Rosario, Bogotá.

<https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/30732>

Cazau, P (2006). Introducción a la investigación en ciencias sociales Tercera Edición. Buenos Aires.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiM5Lsnq_wAhV0STABHfUEBXwQFjAAegQIAxAD&url=https%3A%2F%2Fayudacontextos.files.wordpress.com%2F2018%2F04%2Fintroduccion-a-la-investigacion-en-cc-ss.pdf&usg=AOvVaw1F0978fG4ZvGsUm-0nFWHC

Chacón Moncayo, Daniela. (2018). Plan Estratégico de Mercadeo para la Agencia de Viajes Qué Tours en la Ciudad de Cali para el Año 2018.

<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10583/T08212.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Colombia y su potencial en el ecoturismo. (2017). Procolombia.co

<https://procolombia.co/noticias/colombia-y-su-potencial-en-ecoturismo>

Correa Gil, Johan; Caicedo Pérez, Germán. Elaboración Plan Ecoturístico del Municipio de Turbaco (Bolívar). Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas. (2006).

<https://library.co/document/zpnpe4ry-elaboracion-plan-ecoturistico-del-municipio-de-turbaco-bolivar.html>

Dirección Y Economía de La Empresa, 22(2), 70–77.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252315000490#bib0210>

Ecoturismo. ecotur.es. <https://www.ecotur.es/definicion-ecoturismo/>

Fenalco. (2008). Informe Sector de la Restauración en Santiago de Cali.

<http://www.google.com.co/search?hl=es&q=El+sector+gastron%C3%B3mico+en+Colombia+ha+generado+ventas+fenalco&meta=>

Fernández, P. y Friedmann R. No reste clientes, sume relaciones. Harvard Business Review. (2006).

<https://vdocuments.es/no-reste-clientes-sume-relaciones-pablo-fernandez.html>

Galvis Aponte, Luis; Aguilera Díaz, María. Determinantes de la Demanda por Turismo hacia Cartagena, 1987-1998. Cartagena, (1999). Documentos sobre Economía Regional.

<https://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/3029>

Generación de modelos de negocio Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Traducido por Lara Vázquez. (2012).

https://issuu.com/kfragozo/docs/generacion_de_modelos_de_negocio_-_

Gómez Bernal, Oscar. Proyecto para la creación de una empresa dedicada al ecoturismo educativo en Colombia. Pontificia universidad Javeriana. Bogotá, D.C. (2012).

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/10576/GomezBernalOscarHernan2012.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Heinemann, K. Editorial Paidotribo (2003). Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica.

<https://seminariodemetodologiadelainvestigacion.files.wordpress.com/2011/06/introduccion-a-la-metodologia-de-la-investigacion-empirica-en-las-ciencias-del-deporte.pdf>

Hernández, Fernández, Baptista, Editorial McGraw Hill, México (1997). Metodología de la investigación.

<http://jlmateos.files.wordpress.com/2010/02/hernandez-sampieri-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). Fundamentos de marketing, 8ª ed. México: Pearson Educación.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. y Hayton, J. (n.d.). Corporate entrepreneurship: The innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 245–253.

Lalangui, J, Espinoza, C & Pérez, M. (2017). Turismo sostenible, un aporte a la responsabilidad social empresarial: Sus inicios, características y desarrollo. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 9 (1), pp. 148-153.

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiNoG24qzwAhVFGFkFHVvCAVMQFjAAegQIAhAD&url=http%3A%2F%2Fscielo.sld.cu%2Fpdf%2Frus%2Fv9n1%2Frus21117.pdf&usq=AOvVaw3kpE4Qt--8f1LGY310ME1x>

Magretta, J. (2002). La importancia de los modelos de negocio. *Harvard Deusto Business Review*, 110, 28-35.

https://www.academia.edu/5740233/Magretta_J_Por_que_importan_los_modelos_de_negocio

Márquez García, Juan Fernando. (2010). Innovación en Modelo de Negocio: La Metodología de Osterwalder en la Práctica. Universidad EAFIT - Medellín.

<https://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>

Martínez, José. Potencial Turístico de Arjona, Bolívar. Universidad Tecnológica de Bolívar. (2011).

<https://repositorio.utb.edu.co/handle/20.500.12585/3399>

MCIT. Política de turismo sostenible. (2020), p. 11.

<https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible/documento-de-politica-politica-de-turismo-sostenible.aspx>

Méndez, William & Gil, Juan David. Modelo de negocio para una empresa de Servicios de Ecoturismo en la ciudad de Leticia, Amazonas. Universidad Eafit. Pereira. (2015).

<https://repository.eafit.edu.co/xmlui/handle/10784/7726>

Mendoza Alvear, Gloria. Análisis del Sector Turismo en Cartagena como Elemento de Internacionalización de la Ciudad. Universidad del Rosario. Programa de Administración de Negocios Internacionales. Bogotá. (2012).

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3662/1018407436-2012.pdf?sequence=3>

Moliner, B. (2013). Las experiencias insatisfactorias en restaurantes y la boca-oído negativa.

Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa, 22(2), 80–88.

<http://doi.org/10.1016/j.redee.2012.01.001>

- Montero, Jennifer & García, Bianeys. (2009). Plan de negocios “Cartagena Turística” como estrategia de mejoramiento para un turismo competitivo en la ciudad de Cartagena.
<https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/2197/0051541.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Niño, L.M. & Posada, C. (2014). Plan de acción integral como estrategia de administración de los baldíos de los archipiélagos de Nuestra Señora del Rosario y de San Bernardo. Cartagena de Indias. 2014.
<https://observatorio.epacartagena.gov.co/ftp-uploads/pub-irsb-plan-de-accion-integral-como-estrategia-de-administracion-de-los-baldios-de-los-archipelagos-de-nuestra-senora-d-el-rosario-y-san-bernardo.pdf>
- OMT. Glosario de términos de turismo.
<https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Ortegón, D. G. (2016). El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes.
http://www.larepublica.co/el-Sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-En-El-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-Con-90000-restaurantes_266206.
- Ospina Díaz, M. R., Mora, R., & Romero Infante, J. A. (2013). Ecoturismo: diagnóstico y propuesta estratégica para la oferta de destinos ecoturísticos en Colombia por parte de las agencias de turismo localizadas en Bogotá, DC. Cuadernos Latinoamericanos de Administración. 9,17. 7-28.
<https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v9i17.1236>.

Ospina, M; Mora, R; Romero, G. (2013). Ecoturismo: diagnóstico y propuesta estratégica para la oferta de destinos ecoturísticos en Colombia por parte de las agencias de turismo localizadas en Bogotá, D.C. Universidad del Bosque de Bogotá.

<https://www.redalyc.org/pdf/4096/409633955002.pdf>

Osterwalder A. y Pigneur Y. (2006). Generación de Modelo de Negocio.

<http://www.taringa.net/posts/economia-negocios/15109290/GENERACION-DE-MODELOS-DE-NEGOCIO---Alexander-Osterwalder-PDF.html>

Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, (2010). Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Barcelona: Deusto.

<https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

Panosso, A., Lohman, G. (2012). Epistemología del turismo. Teoría del Turismo: Conceptos, modelos y sistemas. México: Trillas.

<https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2017/06/Teor%C3%ADa-del-Turismo-Conceptos-modelos-y-sistemas-de-Panosso-PDF.pdf>

Perfil del Ecoturista.

<http://www.aept.org/ostelea-turismo-sostenible-informe>

<https://www.entornoturistico.com/perfil-del-ecoturista/>

Plan de Desarrollo Cartagena, 2020 -2023.

http://ie.u.unal.edu.co/images/Planes_de_Desarrollo_2020/2.Plan_de_Desarrollo_Cartagena_2020-2023.pdf

Plan de Desarrollo para el Departamento de Bolívar, 2020 -2023.

<https://www.asambleadebolivar.gov.co/sites/default/files/proyecto-ordenanza-plan-desarrollo-bolivar-2020-2023.pdf>

Plan departamental de turismo, Bolívar, 2012.

https://www.citur.gov.co/upload/publications/documentos/160.Plan_de_desarrollo_turistico_de_Bolivar.pdf

Plan de marketing turístico.

<https://conviertemas.com/plan-de-marketing-turistico/>

Plan de negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia, 2012.

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

Portafolio.com.co. <http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2008-04->

Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review (edición América Latina), 89, 100-117.

<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20PORTER%202011.pdf>

Quintero Puentes, Paola; Bernal Mattos, Camila; López Bandera, Héctor. La competitividad turística de Cartagena de Indias: análisis del destino y posicionamiento en el mercado. (2006).

http://81.47.175.201/stodomingo/attachments/article/201/4_-_La_competitividad_turistica.pdf

- Quintero Vásquez, William. Plan de negocios para una empresa de servicios turísticos y culturales en el municipio de Barrancabermeja. Bogotá, 2020.
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10253/QuinteroWilliam2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Revista Semana, (2008 abril 28 a mayo 5). Las 100 empresas más grandes de Colombia. N° 1356.
<https://www.semana.com/economia/articulo/las-100-empresas-mas-grandes-colombia/102608-3/>
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 23, 12-25.
<http://www.matizyasociados.com/wp-content/uploads/2014/02/Modelo-de-negocio-el-eslabon-perdido-Ricart.pdf>
- Rivera, S., y Rodríguez, C. Importancia del comercio electrónico y las TICs en el sector turístico latinoamericano. En 9th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. Medellín, (2011).
https://www.academia.edu/11400500/Importancia_del_Comercio_Electr%C3%B3nico_y_las_TICs_en_el_Sector_Tur%C3%ADstico_Latinoamericano
- Riveros, R.E (2011). Plan estratégico de negocio para ofrecer servicios de “outsourcing” en el área administrativa y financiera para la pequeña y mediana empresa. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Nacional. Bogotá, Colombia.
<http://www.bdigital.unal.edu.co/6415/1/822019.2012.pdf>

Román, Katya. Turismo sostenible en las islas del Rosario y de San Bernardo. Cartagena de Indias. (2014).

<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/12/turismo-sostenible-en-las-islas-del-rosario-y-san-bernardo.pdf>

Segmento de Naturaleza.

<https://procolombia.co/noticias/lo-que-buscan-los-viajeros-extranjeros-en-un-destino-de-naturaleza>

Silveira-Pérez, Y., Cabeza-Pullés, D., & Fernández-Pérez, V. (2015). Emprendimiento: perspectiva cubana en la creación de empresas familiares. Investigaciones Europeas de Plan de Negocio Gallery Gourmet. p 62.

SITCAR reporte. (2019).

<http://noticiasvital.com/2020/11/05/se-reactiva-el-turismo-en-cartagena-colombia/>

Soriano, C. (1990). El marketing mix: conceptos estrategias y aplicaciones. Madrid: Mapcal.

<https://pdfcoffee.com/el-marketing-mix-concepto-estrategia-y-aplicaciones-5-pdf-free.html>

Supersociedades. (2015). Desempeño del sector de alimentos y bebidas 2012 – 2014.

<https://www.supersociedades.gov.co/Historial%20de%20Noticias/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>

Tamayo M., Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior, ICFES (1999).

Serie: Aprender a Investigar.

<http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/images/Documentos/mod2investigacion.pdf>

- Uribe Marín, Ricardo. 2011. Costos para la toma de decisiones. Bogotá: McGraw-Hill.
<https://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2016/10/Descarga-Costos-Para-La-Toma-de-Decisiones-Uribe-Primera-1Ed.pdf>
- Valencia Caro, Jorge. (2008). La Gastronomía en el Mundo y Colombia. Cronología y apuntes para una historia.
http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/archivo/cronologia_bogota__c__jvc_19.03.2011.pdf
- Valene L. Smith. La Antropología del Turismo. Universidad de Pensilvania, 2012.
<https://www.entornoturistico.com/tipos-de-turistas-que-existen/>
- Vanegas Montes, G. M. (2006). Ecoturismo instrumento de desarrollo sostenible. Universidad de Antioquia, Medellín.
<https://hdl.handle.net/10495/149>
- Zeithaml, V.A.; Rust, R.T. y Lemon, K.N. (2001). The customer pyramid: Creating and serving profitable customers. California Management Review, Vol. 42, nº 4, pp. 118- 142.
<https://www.semanticscholar.org/paper/The-Customer-Pyramid%3A-Creating-and-Servin-g-Zeithaml-Rust/b8a1503a0f90fe1a155223c0e250cee32d2d46f2>