

PROYECTO ECOTURÍSTICO EN LA REGIÓN CARIBE COLOMBIANA

ECOTOURISM PROJECT IN THE COLOMBIAN CARIBBEAN REGION

Enna Lucia Estrada Sarmiento*
Cristian Alberto Correa Garrido**
Universidad Simón Bolívar

RECIBIDO: Septiembre 6 de 2013

ACEPTADO: Noviembre 6 de 2013

RESUMEN

Este artículo de investigación tuvo como objetivo analizar el entorno competitivo de un proyecto ecoturístico propuesto en el corregimiento de Galerazamba, adscrito al municipio de Santa Catalina (departamento de Bolívar, Colombia). Se utilizó el método descriptivo, con componente propositivo. Entre las técnicas de investigación aplicadas se encuentran: la encuesta, la entrevista y la observación participante, a través de las cuales se recolectó información de los diferentes actores implicados en el entorno competitivo (turistas y hoteles). Los resultados obtenidos, se evidencian las estrategias utilizadas por el sector turístico en la zona de influencia. Estos elementos ayudaron al establecimiento de una propuesta integradora para el

* Magister en Administración de Empresas e Innovación, Coordinadora de la Unidad de Emprendimiento de la Universidad Simón Bolívar, Colombia. Correo electrónico: eestrada1@unisimonbolivar.edu.co

** Magister en Administración de Empresas, docente de la Universidad Simón Bolívar, ccorrea4@unisimonbolivar.edu.co

proyecto ecoturístico basado en el modelo planteado por Osterwalder. Se concluyó que el proyecto es viable en esta zona siempre y cuando se integren nuevas modalidades de servicios, permitiendo encontrar así, a los turistas de diferentes segmentos, distintos productos y servicios en un solo lugar.

Palabras clave: Emprendimiento, turismo, planeación, modelos de negocio, propuesta de valor, competitividad.

ABSTRACT

This research article aimed to analyze the competitive environment of the ecotourism project proposed in the corregimiento of Galerazamba, in the municipality of Santa Catalina (Departamento of Bolívar, Colombia). The descriptive method was used along with proposals. Among the research techniques applied in the project to gather information of the different actors involved in the competitive environment (Tourists and hotels' managers) are a survey, an interview and a participatory observation. The results obtained, show evidence of the strategies used in the tourist sector in the target area. These elements allowed the establishment of an inclusive proposal for the project, based on the model raised by Osterwalder. It was concluded that the project is viable in the target area, provided that different forms of services are incorporated, allowing tourists of different segments to find diverse products and services in one place.

Key words: entrepreneurship, tourism Planning, Business Models, proposal of value, competitiveness

INTRODUCCIÓN

La población del mundo actual vive a ritmos tan acelerados que incrementan sus niveles de estrés y tensión. Esta situación obliga a las personas a buscar espacios de relajación y confort, por lo que el turismo en salud se ha convertido en una alternativa para un gran segmento del mercado que busca bienestar, tanto físico como emocional. Todo ello permite conjugar los intereses del sector privado con los de la comunidad, al disminuir, entre otras cosas, el desempleo y la desigualdad, que es una de las problemáticas sociales que afecta a nuestro país. En este marco, el gobierno colombiano ha venido apoyando proyectos turísticos con el objeto de reactivar la economía y la inclusión de extranjeros a nuestro país.

Por otra parte, la industria turística se ha desarrollado y modernizado en forma acelerada. Primordialmente, por el impulso de la tecnología de las comunicaciones, el transporte, la diversificación de intereses y de objetivos turísticos y, sobre todo, porque se han generado nuevas alternativas u opciones de negocio que facilitan y permiten al turista escoger el servicio adecuado según sus expectativas y necesidades.

Podemos ver que en esta época en que el turismo crece tan rápidamente en el mundo, como consecuencia de los diferentes intereses de los viajeros, sea por negocios o por placer, se abren fronteras y se diversifican destinos, medios de comunicación y transporte que facilitan la movilización. Como ya se ha sugerido, Colombia no es ajena a

esta situación. *La llegada de turistas internacionales creció casi un 5% durante los primeros meses de 2011, consolidándose así el repunte del 7% registrado en 2010.*

En efecto, según las estadísticas del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2012), en el primer trimestre de 2011, el PIB (Producto Interno Bruto) del sector hoteles y restaurantes en Colombia tuvo un crecimiento de 4,2%. El sector de hotelería y restaurantes representa así el 2,7% del PIB según cifras concernientes al primer trimestre de 2011. De esta manera, su participación en el PIB ha aumentado en un punto porcentual en la última década.

Basado en las estadísticas nacionales con respecto al sector turístico, las cuales fueron

promisorias, y en el apoyo del gobierno nacional para incentivar en las diferentes regiones nuevas empresas en el sector, que contribuyan a incrementar estos indicadores, desde muchos puntos del país, principalmente la costa norte colombiana, se ha venido incrementando el interés por aprovechar los recursos naturales con los que cuenta para presentar propuestas turísticas. Este, justamente, es el caso del corregimiento de Galerazamba, municipio de Santa Catalina de Alejandría, en el departamento de Bolívar, ubicado a 22 kilómetros de Cartagena por la Vía al Mar, que actualmente cuenta con una población alrededor de 5.000 habitantes. Dicho corregimiento se sostiene sobre todo al ritmo de sus bondades marinas, la agricultura, y producciones alternas en camarones y langostinos. Debe

señalarse que la empresa que se encontraba en el corregimiento, dedicada a la explotación de la sal, fue liquidada por lineamientos nacionales a comienzos de la década de los noventa, originando un alto índice de desempleo en la población. En estas circunstancias, a pesar de que el municipio de Galerazamba cuenta con un recurso natural-medicinal no explotado y a pesar de ser objeto de estudio e interés de inversionistas, tanto nacionales como extranjeros, la intervención de esta zona ha estado detenida por falta de la presentación de un modelo de valor del negocio, a través de la prestación de servicios ecoturísticos que se conviertan en una alternativa de ingreso económico para la región, la cual se reflejará en el mejoramiento de calidad de vida de la población de Galerazamba y fortalecerá el reconocimiento turístico del país

Ante este nuevo reto gubernamental, es importante preguntarse: ¿Qué modelo de negocio es el indicado para desarrollar el proyecto turístico Marine Spa en el corregimiento de Galerazamba, que permita aprovechar los recursos naturales de la zona para el fortalecimiento y sostenibilidad de los inversionistas y la región?

SOPORTE TEÓRICO

El ímpetu creciente de la competencia a que se someten las organizaciones, junto a los cambios geográficos y la incursión de nuevos mercados con tecnologías de información y de comunicación más avanzada, dan lugar a configuraciones cada vez más complejas en las actividades en que se concretan las estrategias de las empresas. Ante esta situación, el

modelo de negocio constituye una nueva unidad de análisis para que los negocios puedan mantenerse posesionados en el mercado. Es claro que la utilización de un modelo de negocio no significa la homogenización de las proposiciones de valor y la manera de plasmar la estrategia empresarial; por el contrario, estos modelos son de gran utilidad para darle forma a la diversidad y a la complejidad. Por ejemplo, esta herramienta de planeación permite que las propuestas desarrolladas tengan un margen de error mínimo, debido a los diferentes controles que se delimitan en su planteamiento.

La llamada planeación estratégica surgió a mediados de los sesenta con una gran fuerza, propiciada por la popularidad del libro de Igor Ansoff: *Estrategias*

corporativas, publicado en 1965. Este concepto de planeación estratégica precede el desarrollo de muchos de los conceptos utilizados más adelante en la investigación, por lo que es pertinente exponer la definición y los aspectos generales que componen la planeación estratégica desde la perspectiva de sus principales autores, quienes desarrollaron, en su contexto, maneras de mejorar el desempeño de las compañías, antes que se hablara de modelos de negocio.

La estrategia es un elemento esencial para el desarrollo de los modelos, de aquí la importancia de aclarar el concepto desde la historia. La estrategia viene del griego *stratos*, que significa dirigir ejércitos; sin embargo, el término fue considerado en el ámbito empresarial a partir de los años 50 y 60, refiriéndose al desempeño de

la empresa en un entorno competitivo. Mintzberg (1994), apoyado en los conceptos de formulación de la estrategia de Kenneth y Rumelt (1980), define la estrategia como un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas; generándose las principales políticas y planes para alcanzarlas, los negocios a los que aspira la compañía. La estrategia establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser, y también precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas, que la empresa intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y a las comunidades. La decisión estratégica debe ser efectiva durante largos periodos, ya que afecta a la compañía de manera muy diversa y compromete recursos alrededor de los resultados

previstos, así como la posición que ocupará en la industria y los mercados. Frances (2006), citando a Chandler (1962), define la estrategia como “la determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar esos fines”.

Por otro lado, Serna (2007, p. 37) considera las estrategias como “las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”. De acuerdo con las anteriores definiciones, las estrategias permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto

estratégico dentro de las organizaciones.

Casadesus-Masanell (2004, p. 8), así como Wheelen y Hunger (2007), al definir el término estrategia, coinciden en que las acciones realizadas a través de ella posicionan la empresa en el sector, maximizando su competitividad y rentabilidad.

Muy recientemente, Mendoza (2011, p. 113) relaciona el concepto de estrategia con “un conjunto de decisiones de carácter integral que busca obtener la misión y los objetivos estratégicos respondiendo a las oportunidades y amenazas del entorno con base en las fortalezas y debilidades de la compañía en el marco de la misión; en si es la respuesta que se brinda a la situación del entorno y por ello se constituye en la tarea central del gerente”.

En los diferentes conceptos citados, se puede observar que los autores coinciden en la conceptualización de la estrategia, la cual consideran como las diferentes acciones que los individuos desarrollan para conseguir sus objetivos, los cuales han sido determinados por ellos mismos, centrándose en el qué y él como. Sin embargo, también se puede detectar la evolución y aplicación del concepto, el cual se debe adaptar a los nuevos sistemas organizacionales y a las exigencias de su entorno.

Podemos decir, entonces, que la estrategia de una empresa es la forma como se despliegan los recursos y capacidades en su entorno para alcanzar sus objetivos. Es importante enfatizar que la estrategia debe combinar los factores internos de la organización,

así como los externos (entorno) para lograr el éxito deseado.

Para que la aplicación de la estrategia sea efectiva, es conveniente que estas sean formuladas e implementadas tomando en cuenta estos dos tipos de factores, que se hallan estrechamente ligados, pero que deben separarse para su respectivo análisis. Según Mintzberg (1993), la formulación de la estrategia incluye una serie de sub-actividades que permiten tener una visión más clara de las condiciones en las cuales se tomarán las decisiones. Para ello, se requiere hacer un análisis interno y externo de la empresa, que permita conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), que se presentan en su entorno. De igual forma, la implementación de la estrategia requiere el compromiso administrativo para asignar los

recursos necesarios con el fin de lograr su realización, así como de una estructura organizacional apropiada para el desempeño eficiente de las tareas, y la adecuada utilización de sistemas efectivos de información y relaciones, que permitan la coordinación de las actividades planeadas.

Por otra parte, Vancil y Lorange, citados por Wheeelen y Hunger (2007), y más recientemente por Mendoza (2011, p. 211), ponen a consideración tres tipos de estrategias que conforman su propuesta de formulación e implementación: la corporativa, la de negocios y la funcional.

La estrategia corporativa describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud hacia el crecimiento y la

administración de sus diversas líneas de negocios y productos.

La estrategia de negocio ocurre a nivel de productos o unidades de negocios, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o el segmento del mercado específico que atiende esa unidad de negocio. Este tipo de estrategia es la que más se relaciona con la elaboración del modelo propuesto en la investigación que nos atañe.

La estrategia funcional es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocios, mediante la maximización de la productividad de los recursos.

Considerando otros aspectos, Mintzberg (1993) menciona que la estrategia debe ser evaluada continuamente y por ello es difícil de separarla de los sistemas normales de planeación, reporte, control y recompensas de la empresa. Debe entenderse que la evaluación de estrategias no es tanto una tarea intelectual, sino propiamente un proceso organizacional.

En términos de competitividad, uno de los más importantes autores sobre estrategia empresarial del mundo es Porter (1982), quien identificó tres estrategias genéricas: el liderazgo en costos, la estrategia de diferenciación y la estrategia de enfoque.

El liderazgo en costos. La estrategia de liderazgo en costos consiste en la fabricación de un

producto o la prestación de servicios a un costo más bajo que el ofertado por la competencia. La idea de Porter es que el liderazgo de costos implica bajo valor. En este sentido, se opone a la estrategia de diferenciación y por ello considera que estas estrategias no se pueden dar conjuntamente. Para 1999, el mismo autor planteó que la estrategia de liderazgo en costos es justificable cuando los clientes o consumidores son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre los productos o servicios, cuando a los compradores no les interesa las diferencias entre una marca y otra, o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable.

Algunos riesgos de esta estrategia radican en que los

competidores podrían imitarla y, en consecuencia, disminuirían las utilidades del sector en general; también que los adelantos tecnológicos podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los clientes se oriente hacia otras características de diferenciación, además del precio.

Con respecto a la *estrategia de diferenciación*, su objetivo consiste en lograr una ventaja competitiva, al crear un bien o servicio que sea percibido por los clientes como exclusivo de una manera importante. Precisamente por ello, los clientes pagan un precio superior al considerar que las cualidades diferenciales del producto valen la pena, y porque el producto recibe un precio que se ha determinado en el mercado (Hofer y Schendel, 1978). Hay seis formas de hacer que los productos y/o

servicios se distinguen de sus competidores. Una forma es la venta a bajo precio; otra es la imagen relacionada con el marketing, el cual implica diferencias estéticas o conceptuales; de igual forma, se encuentran las estrategias de apoyo, como son los servicios de post venta o servicios agregados, las estrategias de calidad y los diseños únicos, aspecto actualmente relevante en la propuesta de valor de un negocio.

La estrategia de enfoque, también conocida como estrategia de segmentación, se fundamenta en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector, ajustándose exclusivamente a sus necesidades. Esta estrategia es eficaz cuando los clientes o consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando

las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado. Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

Mendoza (2011) asume la clasificación de las estrategias de acuerdo con alguna dimensión, denominándolas: estrategias para crecer, al valor según cobertura del mercado, la de posición competitiva y las de enlace. Entre estas es de gran interés para la presente investigación, la estrategia para crecer. Antes de entrar en materia en cuanto a esta última estrategia, es importante aclarar que el crecimiento se determina por las

oportunidades del entorno. Así, si las oportunidades son nulas, el crecimiento es nulo, y cuando las oportunidades son escasas, naturalmente el crecimiento también será escaso, pero si es abundante las posibilidades de crecer de la empresa son altas. Como se expresó en párrafos anteriores, en el proceso de formulación e implementación de la estrategia, es decisivo monitorear los factores externos e internos, tales como: la rentabilidad que genera o puede generar el negocio, el nivel de endeudamiento para obtener nuevos recursos para el crecimiento de la misma y la tasa de retención de utilidad.

En esta dimensión de la estrategia para crecer, se puede considerar la estrategia de penetración, la cual se subdivide en: introducción, extensión y expansión.

La estrategia de introducción, que es la estrategia universal, ya que toda empresa debe iniciar por un mercado, generalmente comienza por una línea de productos dirigida a un mercado desconocido. Para esto, se hace necesario realizar análisis preliminares del mercado, descripción del potencial de la demanda, prueba del mismo, lanzamiento y entrada en operación. Los anteriores elementos se relacionan con el modelo de Osterwarner, el cual se expondrá posteriormente. La estrategia de extensión consiste en crecer, aprovechando la infraestructura instalada eficientemente. Esta estrategia hace referencia a la ampliación de la capacidad instalada, de acuerdo con una demanda del mercado superior a la capacidad actual, que debe ser revisada y analizada detalladamente antes de hacer la inversión y de

este modo minimizar los riesgos que implica.

Treinta años después que Igor Ansoff hablara de la planeación estratégica, Mintzberg y Quinn (1995) pusieron el concepto en tela de juicio al asegurar que existen muchas confusiones en torno al término de planeación, pues, algunos creen que se trata de formular estrategias, otros de administrar, y hay quienes confunden la planeación estratégica con la estrategia misma. Pero, en realidad, los autores la definen con mayor claridad, como un “procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones. En otras palabras, la planeación se refiere a la formalización, lo que significa la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados.

La nueva perspectiva con respecto a la planeación estratégica, dio paso así a pensamientos más modernos que hoy nos llevan a conceptos tales como el de mapas estratégicos y este, a su vez, al de modelos de negocio.

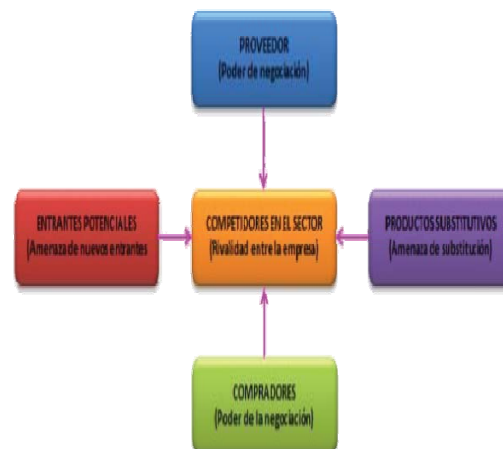
La conclusión parcial es que, si bien la planeación estratégica fue la base sobre la cual se desarrollaron los conceptos que dan forma a la estrategia, esta requirió ser replanteada, buscando enmendar sus falencias. El objetivo siempre se mantuvo claro, proporcionar valor para el cliente, ya sea en el marco de una estrategia o de un modelo, siempre y cuando permita, de manera flexible, la adaptación a los cambios repentinos que comúnmente se presentan en el ámbito corporativo, debido a la

presencia de un mercado globalizado donde surgen nuevas tecnologías. Lo cierto es que el valor debe ser creado de manera innovadora, de lo contrario, la batalla por los clientes se perderá.

Entorno competitivo

Aparte de los conceptos de estrategia y la manera de formulación de las mismas, es relevante para nuestro trabajo tratar el tema de entorno competitivo, sobre el cual Porter (2001) explica que la esencia de la formulación de

la estrategia es adecuarse o adaptarse a la competencia. Además, en la batalla por participar del mercado, la competencia no solo es manifestada por la contraparte. Por el contrario, la competencia en una industria está enraizada en su economía fundamental, y existen fuerzas competitivas que van más allá de los combatientes establecidos en una industria particular. Vemos entonces que, para Porter, la competencia en una industria se da en cinco fuerzas básicas que se presentan en el siguiente diagrama



Fuente: Porter (2001).

Porter explica que “la comprensión de las fuerzas competitivas y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en

Teniendo en cuenta el entorno competitivo, este aspecto es decisivo para el diseño de modelos de negocios, ya que todos estos factores inciden de manera positiva o negativa en las empresas. Obviar uno de estos componentes, tal como sucedía en la planeación estratégica, así como la falta de interacción de los mismos, puede representar un riesgo latente en el desarrollo y éxito empresarial.

Ricard (2009), en su artículo “Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica”, retoma el tema de la estrategia

la rentabilidad) en el largo plazo. Defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia”. A continuación, se describirán las cinco fuerzas de Porter

desde el concepto de “dirección estratégica” y explica por qué el modelo de negocio brinda una respuesta más clara y realista que la planeación estratégica, concluyendo que el concepto de modelo de negocio tiene una gran capacidad para integrar aspectos que muchas veces hemos separado artificialmente en el campo de la estrategia y, por ello, constituye ese eslabón perdido en la dirección estratégica.

Modelo de negocios

Antes de adentrarnos en el tema de modelo de negocio es necesario acercarnos al concepto de negocio, tener claro que este concepto es algo complejo, ya que suele confundirse con los servicios y/o productos ofrecidos por la empresa. Por esta razón, Radajell (2004) considera que para el desarrollo del concepto de negocio se debe realizar una sistemática y ordenada introspección para profundizar en el conocimiento y la comprensión del entorno. Esto último es corroborado por Rodríguez (2005, p. 80), quien advierte que no se debe confundir el negocio de empresa que se tiene con los productos que se manejan. La razón es muy sencilla: el consumidor no compra el producto por sí mismo, sino por los beneficios que de él recibe.

Derek (1996) considera tres factores en la definición de negocio: las necesidades del consumidor o lo que se está satisfaciendo; los grupos de consumidores o a quien se está satisfaciendo; y las tecnologías usadas junto con las funciones realizadas, que constituyen la respuesta sobre cómo se está satisfaciendo. Estos factores también son resaltados por Olle (1997), a través de tres preguntas esenciales acerca del producto o servicio: ¿A qué clientes me dirijo?, ¿Qué necesidad quiero satisfacer? ¿De qué modo lo haré? El objetivo final de estas preguntas es ver el negocio a través de los ojos del cliente. Estos factores son claves para entender las dimensiones que componen el concepto de negocio.

Coincidiendo con los anteriores autores, Varela (2008, p.

300) enfatiza en que para atender las necesidades y deseos del cliente se deben considerar dos factores: conocer los sentimientos, percepción, sensaciones y pensamientos de los clientes; e identificar a la empresa según sus actividades.

El concepto de modelo de negocio ha variado con el transcurrir del tiempo. Lo que hoy conocemos con ese nombre es el resultado de años de planeación, estudio y experiencias sobre el desarrollo empresarial en ambientes altamente competitivos.

Diversos autores, en efecto, lo han conceptualizado. Timmers (1998, p.4) considera un modelo de negocio “como una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del

negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”.

Hamel (2000, p. 88) lo entiende como “la capacidad de idear conceptos de negocio radicalmente distintos, o nuevas maneras de diferenciar los existentes”. Lo que hace realmente interesante el aporte de este autor es su capacidad de leer el entorno global y que no solo menciona el concepto de modelo de negocio, sino que propone uno en el que vemos claramente sus componentes.

Lecocq (2009 p. 89) define el modelo de negocio “como la forma en que una organización articula dinámicamente tres componentes principales para generar ingresos y

posteriormente beneficios. Esos tres componentes comprendidos en el modelo RCOV son: recursos y competencias (RC) para generar valor, organización (O) de la empresa dentro de una red de valor o dentro de los límites de la empresa (Amit y Zott, 2001; Chesbrough y Rosenbloom, 2002), y la proposición de valor (V) para los productos y servicios suministrados.

Prahalad y Krishnan (2009) plantean que, tarde o temprano, las empresas se verán obligadas a transformar sus modelos de negocio, para ser competitivas ante una sociedad que se encuentra en constante cambio y globalización. De igual manera ocurre con las ideas de negocios, que deberán ser plasmadas anticipadamente en un modelo que les permita disminuir los riesgos. Es así como el modelo de negocio se convierte en una opción

para que las empresas o negocios tengan un alto nivel de competitividad (Ricart, 2009, p.14). De igual forma, esta alternativa de modelo de negocio propicia la intervención o participación de los clientes, socios y proveedores en el negocio (Zott y Amit, 2009, p. 110).

Podemos observar como algunos de los autores mencionados se enfocan más en describir elementos que componen el modelo de negocios, mientras otros sí definen de forma explícita el concepto. Lo cierto es que cada autor menciona elementos, enfoques, planteamientos y objetivos distintos.

Se puede concluir entonces que un modelo de negocio es un planteamiento organizado, que tiene como fin producir ganancia a la empresa. Dicho planteamiento

describe cómo se debe crear, entregar y capturar el valor, afecta toda la estructura de una empresa y es fácilmente comprensible por todos los involucrados en él.

En todo caso, cualquiera que sea el modelo de negocio planteado, deberá ser evaluado con base en los resultados obtenidos, y dichos resultados deben ser cuantificables.

Osterwalder y Pigneur (2004, citados por Márquez, 2010) desarrollaron un importante aporte sobre el tema de los modelos de negocios. Su planteamiento brinda una visión de gran amplitud acerca de cómo crear valor para uno o varios segmentos de clientes, y por lo tanto sirve de base para la estructuración de estrategias

innovadoras, con la flexibilidad y adaptabilidad ante los cambios. Lo llamarán “Los nueve bloques de construcción del modelo de negocios” (ver Figura 2): el bloque temático del centro representa el conjunto de la oferta de valor, la cual es dirigida a una o varios segmentos del mercado, a través de unos canales y con unas formas relacionales con los clientes. Estos elementos están representados en el bloque derecho.

Los bloques temáticos, ubicados a la izquierda, representan las actividades, recursos y terceros que actúan como aliados para mantener la propuesta de valor, en tanto que los bloques inferiores de la figura simbolizan el reflejo de ingresos y costos de los elementos anteriormente mencionados.

Figura 2. Diagrama de la ontología de modelo de negocio propuesto por Osterwalder



Fuente: Osterwarder (2008).

La dinámica del modelo proporciona una síntesis clara y poderosa de la lógica de un negocio con un lenguaje común, además de servir de referencia en la comparación con otros modelos de diferentes competidores en el mercado. Los elementos de este modelo sirvieron de apoyo en la presentación del proyecto ecoturístico en Galerazamba.

Esta investigación es de tipo descriptiva con un componente propositivo. Es descriptiva debido a que se consideraron características de la población, a fin de establecer parámetros sobre los factores culturales que inciden en el diseño del proyecto turístico, y propositiva porque parte de un supuesto que evalúa y propone un modelo de negocio para Galerazamba Marine, que pretende integrar los

MÉTODO

diferentes elementos que garanticen la efectividad del mismo.

Este trabajo también se ha rerealizado bajo los presupuestos del paradigma empírico-analítico con método hipotético-deductivo, ya que se partirá de la observación de hechos sensibles para explicar y verificar las teorías establecidas en el marco teórico acerca del modelo de negocio. Se usarán técnicas cuantitativas para su verificación. Los conceptos y proposiciones teóricas se concretan (materializan) en variables e indicadores que posibilitan la contrastación empírica de la teoría. De la teoría o marco teórico, se extraen conceptos y proposiciones traducidos en términos operacionales.

Se elaboró un cuestionario tipo escala Likert, fundamentado en las variables expectativas del

servicio, tamaño del mercado y el poder negociador de los clientes. Esta se aplicó a los turistas, tanto nacionales como extranjeros, que se encontraban alojados en diferentes hoteles boutique en la ciudad de Cartagena. La muestra seleccionada para la aplicación de la técnica sumó 146 personas. El propósito de la encuesta consistió en conocer la percepción de los turistas con respecto a la propuesta de un establecimiento ecoturístico.

Se escogió el muestreo por conveniencia, debido a que la población objeto de estudio es flotante, no permanente en la ciudad de Cartagena. Para lo cual se hacía necesario el traslado y pernoctación en dicha ciudad para la aplicación de los instrumentos. Debido a las limitantes de presupuesto, traslado, tiempo y logística que acarrea el estudio, se escogieron dos fines de semana del mes de Noviembre para

la aplicación de los instrumentos al número de turistas nacionales y extranjeros posibles de abordar en dicho periodo. En dicho tiempo, se realizaron un total de 146 encuestas a turistas nacionales y extranjeros, número que se convirtió en la muestra de nuestro estudio.

RESULTADOS

Las encuestas aplicadas a los turistas muestran que ellos están de acuerdo con incluir dentro de las actividades vacacionales terapias de medicina natural. Es evidente que el espacio buscado por los turistas para vacacionar, además de ser acogedor, debe posibilitar actividades que los alejen de la monotonía y los ayude a desintoxicarse de los hábitos que comúnmente practican en su vida cotidiana. También es importante aclarar que, para la mayoría de los turistas, uno de los objetivos de las

vacaciones es integrar y compartir con su familia en un contexto diferente y saludable. Se observó mucha aceptación por parte de los encuestados en incluir diversas actividades en su paquete de vacaciones. Esto indica que el turista espera encontrar un portafolio amplio de servicio debido a que está involucrado el grupo familiar y los intereses pueden ser diferentes, de acuerdo con las edades, pues, así como hay actividades que comparten en común, hay otras que se practican individualmente. Esto proporciona una información valiosa para el diseño de la propuesta de valor, la cual debe contener variedad e innovación en los servicios a brindarles a los clientes.

Es de analizar el alto porcentaje de turistas indecisos con respecto a pasar sus vacaciones en un sitio ecoturístico, ubicado a una

distancia de más de 40 minutos de la ciudad de Cartagena, situación que se estima como una precaución de los turistas debido a la inseguridad que se vive en el país. Este aspecto nos genera la necesidad de presentar un portafolio que muestre las ventajas del lugar y tomar en cuenta los aspectos de seguridad vial, aspecto que preocupa en demasía a los turistas extranjeros.

Otro aspecto que consideraron los turistas atractivos son las cabañas cerca al mar. De igual forma, consideraron las actividades ecoturísticas como otra opción de servicio para brindar en vacaciones, interés que se pudo ratificar por el hecho de que un 80% de los turistas responde que les gustaría pasar vacaciones en un ambiente natural y ecológico, lo que

muestra la viabilidad del proyecto Galerazamba Marine Spa.

Los encuestados consideraron los medios de comunicación (prensa, radio, internet y televisión) como una estrategia publicitaria que produce efectos positivos en la decisión para tomar sus vacaciones y consideraron que el trato cordial del personal y la calidad de servicio de los hoteles es fundamental para la escogencia del mismo, así como la facilidad de medios de pago. Estos deben ser de diferentes formas, aunque la más usual es el dinero en efectivo, pero se observa que los turistas no descartan la tarjeta de crédito y la débito para servicios complementarios y el fácil acceso vial.

A pesar de que el turista busca lugares de esparcimiento

retirados de su ambiente rutinario, considera importante no perder contacto a través de los medios de comunicación como el celular y el internet. Es importante tener en cuenta este aspecto para la prestación del servicio, de manera que el sitio debe tener acceso fácil a estos medios, que es un requerimiento para disfrutar con tranquilidad las vacaciones.

La cantidad de tiempo de hospedaje de los turistas en los hoteles oscila entre los tres y ocho días. Esta información permite organizar la logística y planeación para reservas; los gastos de un 75% oscilan aproximadamente entre los \$500.000 y \$2.000.000 de pesos. Esto representa la capacidad de gastos que los turistas programan para sus vacaciones.

La información obtenida a través de esta técnica fue corroborada con la entrevista realizada a los administradores de siete hoteles que cumplen con el perfil de rivales directos, es decir, hoteles boutique, hoteles pequeños, de pocas habitaciones y servicio personalizado.

Una vez se analizaron las respuestas dadas por los gerentes y/o personal administrativo, se obtuvo un panorama más claro del entorno del proyecto.

En lo referente a la variable rivales directos, existe un común denominador en su factor diferenciador: el servicio personalizado, que es quizás el principal valor que esta categoría de hoteles ofrece a sus huéspedes, convirtiéndose por ende en un factor que los diferencia de las grandes

cadenas hoteleras, más que en hoteles del mismo tipo. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados considera tener ese plus que puede diferenciarlos de otros hoteles de la misma categoría. Algunos mencionan su experiencia en el sector, otros la ubicación estratégica, la decoración o la tenencia de una cava de vino de primera.

En lo concerniente a la diversidad de servicios o productos ofrecidos, todos parten del alojamiento como el servicio primario. A este le sigue el de alimentación. Encontramos que cada hotel expone de manera diferenciada algunos servicios o productos complementarios que hacen parte de su portafolio de servicios, como el servicio de transfer (transporte aeropuerto-hotel-aeropuerto), planes y/o visitas

turísticas en la ciudad y la región, alquiler de bicicletas, piscina con hidromasajes, etc. Sorprende que muchos de estos servicios, siendo únicos en algunos de los hoteles, no sean considerados factores diferenciadores. Esto revela el interés de los turistas por encontrar diversidad de actividades. El 100% de los hoteles afirma que sus huéspedes utilizan la tarjeta de crédito como medio de preferencia para pago, lo que demuestra que la tenencia de una afiliación a la red que permita las transacciones por este medio es vital para el funcionamiento de su modelo de negocio, siendo la afiliación y la red un elemento importante del bloque de recursos claves que se conecta con el bloque de fuentes de ingresos.

En cuanto a los criterios de selección de personal, no existe un absolutismo en las respuestas.

Estas se encuentran disgregadas entre aspectos morales, valores, formación académica, idoneidad para el cargo, experiencia y manejo del idioma inglés. Pero algo sí es claro: que el personal debe ser calificado para la prestación de un servicio de calidad. Como se observó en las encuestas, los turistas le dieron gran importancia al trato del personal de servicio, así como a la calidad en el préstamo del mismo.

En la variable aliados, cinco de los siete hoteles tienen alianzas con operadores turísticos, los cuales ofrecen planes especiales de actividades y visitas para sus huéspedes en la zona. Algunos funcionan como *outsourcing*, otros simplemente comisionan. Asimismo, tres de los siete hoteles poseen alianzas con agencias de viajes para dar a conocer sus servicios.

Es interesante notar, que en su mayoría, estas alianzas tienen como fin el complementar servicios y darse a conocer en el mercado, y que realmente han producido buenos resultados, ya que a más del 50% de turistas les gusta contactarse a través de las agencias de turismo.

Cuando se analiza la variable *outsourcing*, se observa una estrecha relación con la anterior variable, pues muchas alianzas de los hoteles buscan tercerizar servicios, en especial el de *tours* y actividades turísticas. De igual forma, el servicio de transfer (transporte de los huéspedes aeropuerto-hotel-aeropuerto) es tercerizado por tres de los siete hoteles, principalmente para evitar los costos y responsabilidades que acarrea el poseer un vehículo propio. También se destaca que tres

hoteles prefieren no tercerizar, principalmente para no perder el “control” de lo ofrecido a los huéspedes.

Al observar los resultados relacionados con la variable apoyo público y de entidades promotoras, se descubre, por parte de algunos hoteles o de sus ejecutivos, algo de confusión acerca de ciertas organizaciones. Siendo más específicos, no se tiene la claridad sobre si entidades como COTELCO o la Corporación de Turismo Cartagena de Indias pertenecen al sector público o privado. La realidad es que estas no son consideradas entidades gubernativas y que ninguno, exceptuando un hotel que es colaborado por Proexport, recibe apoyo de entidades públicas. Los demás no reciben apoyo.

En la variable proveedores, se encuentra que no existe un estándar de proveedores por servicio y/o producto. El número de proveedores difiere de hotel a hotel, y en cada uno varía de producto en producto. Así, en algunos casos, poseen variedad de proveedores para “x” servicio, pero algún hotel solo maneja un proveedor para este mismo apartado, por lo que no hay un absolutismo en esta variable. Lo que sí es común a todos es la buena capacidad de negociación que mantienen con sus proveedores, y estas buenas relaciones se basan en el cumplimiento de las partes en sus compromisos, en la calidad de los productos y en los años de experiencia.

Las tres últimas variables: e-commerce turístico, portales turísticos, tic’s, por su relación, se

analizan en su dimensión tecnológica. La importancia que tiene el Internet en el modelo de negocio de los hoteles entrevistados, lo convierte en otro recurso clave. Recurso que se utiliza en el comercio electrónico para que los huéspedes puedan realizar sus reservas y pago de alojamiento. Todos los hoteles entrevistados ofrecen dicho servicio. De igual manera, es notable ver la importancia que las páginas web, los portales web turísticos, motores de búsqueda y reserva tienen en la promoción de los productos y servicios utilizados por la totalidad de los hoteles de estudio. El acceso a Internet es entonces una herramienta tic fundamental para el turismo en la región, su promoción y acercamiento con el cliente.

REFERENCIAS

Abell, Derek (1996), *Estrategias Duales*. Compañía Editorial Continental S.A. México.

Casadesus-Masanell y Ricart. (2004). *Dinámica Competitiva y Modelos de negocios*. *Universia Business Review*, 004, 8-17. <http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0042004008.pdf>, <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/433/43300401.pdf>

Chesbrough, H. and R. S. Rosenbloom (2002). *The Role of the Business Model in capturing value from Innovation: Evidence from XEROX Corporation's Technology Spinoff Companies*. Boston Massachusetts: Harvard Business School.

Frances A. (2006) *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Mexico. Pearson

Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.

Hofer, C. W., & Schendel, D. 1978. Strategy formulation: Analytic concepts. St. Paul: West.

KENNETH, A. 1980, The Concept of Corporate Strategy, ed.rev. Caps. 2.

Lecocq, X. (2009). *Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica*.

BenôitDemi: Universia Business Review | Tercer Trimestre 2009 | ISSN: 1698-5117

Márquez, J.F. (2010). Innovación en modelo de negocio: la metodología de Osterwarder en la práctica Revista MBA EAFIT

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

Mendoza, J. M. (2011). *Decisiones Estratégica. Macro-administración*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

Ministerio de Industria, Comercio y turismo (2012). Informe al congreso Bogotá D.C.

Mintzberg, H., Quinn, J.B. (1993). *El Proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. 2ª Edición. México: Prentice Hall

Mintzberg, H. (1994). "*Rethinking Strategic Planning*" en Long

Range Planning, (27) 3,
pp.12-21. Gran Bretaña.

Mintzberg y Quinn
(1995).Planeación
estratégica, Biblioteca de
planeación estratégica tomo
4 Editorial Prentice Hall.

Ollé, M. (1997). *El plan de
empresa: como planificar la
creación de una empresa.*
[http://books.google.com.co/b
ooks?id=07vjrQVj0AQC&pg=
PA21&dq=concepto+de+neg
ocio&hl=es&ei=24q5TtuxG-
essQKArOC1CA&sa=X&oi=b
ook_result&ct=result&resnu
m=1&ved=0CDIQ6AEwAA#v
=onepage&q=concepto%20d
e%20negocio&f=false.](http://books.google.com.co/books?id=07vjrQVj0AQC&pg=PA21&dq=concepto+de+negocio&hl=es&ei=24q5TtuxG-essQKArOC1CA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDIQ6AEwAA#v=onepage&q=concepto%20de%20negocio&f=false)

Osterwalder, A. (2004). The
Business Model Ontology-A

Proposition in a Design
Science Approach [Version
electronica]. Tesis doctoral
para optar al título de
Docteur en Informatique de
Gestión, l'Université de
Lausanne.
[http://www.hec.unil.ch/aoster
wa/PhD/Osterwalder_PhD_B
M_Ontology.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf)

Porter, M. (2001). Estrategia
Competitiva. Técnicas para
el Análisis de los sectores
Industriales y de la
Competencia (28ª
Reimpresión). México:
CECSA.

Porter; M. E, (1982). Estrategia
competitive, CESCO, México
(primera edición en lengua
inglesa Free press 1980
Nueva York).

Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. Harvard Business Review. http://www.unitech-alumni.org/index.php?module=documents&JAS_DocumentManager_op=downloadFile&JAS_File_id=22&47bb2d0ae2359eabf38258644d134bc5=cbf320dda9ce2309b55d2c5cc609c06f

Prahalad, C.K. y Krishnan, M.S., (2009). *La Nueva Era de la Innovación-Cómo Crear Valor A Través de redes Globales*. México, D.F. McGraw-Hill. <http://es.scribd.com/doc/18255243/Resumen-libro-de-Prahalad-y-Krishnan>

Radajell Carreras, M. (2004). Creación de Empresas. Pág. 98.

http://books.google.com.co/books?id=BXy6QraKTzIC&pg=PA98&dq=concepto+de+negocio&hl=es&ei=24q5TtuxG-essQKArOC1CA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CD0Q6AEwAg#v=onepage&q=concepto%20de%20negocio&f=false.

Ricart, J.E. (2009). *Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*, Universia Business Review, pp. 12-25, España. <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=43312282002>

Rodríguez Valencia, J. (2005). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y media empresa*. Cengage

Learning Editores.
http://books.google.com.co/books?id=dDCDHG2kSAoC&pg=PA80&dq=concepto+de+negocio&hl=es&ei=24q5TtuxG-essQKArOC1CA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CFEQ6AEwBg#v=onepage&q=concepto%20de%20negocio&f=false

RUMELT, Richard(1980) P.; SCHENDEL, D.E.; TEECE, D. (1994). Fundamental Issues in Strategy. En: Fundamental Issues in Strategy.

Serna Gómez, H. (2007). *Gerencia estratégica*, 9 Edición. 3r editores. Bogotá D.C.

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), p.3-8.

Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial*. Bogotá. Pearson

Wheelen, T., y Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios: Conceptos y Casos* (10ª Edición. México, D.F: Pearson Educación. <http://bibliotecaduitama.files.wordpress.com/2009/03/administracion-estrategica-politicas-y-negocios.pdf>

Zott, C., Amit, R. (2009). *Universia Business Review* Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. Tercer Trimestre 2009