



**MODELO DE NEGOCIOS PARA UN EMPRENDIMIENTO DE SERVICIOS  
TURÍSTICOS, ECOTURÍSTICOS Y CULTURALES EN SAN AGUSTÍN,  
DEPARTAMENTO DEL HUILA**

**Trabajo presentado como requisito parcial para la obtención del título de  
magister en Administración (MBA)**

**Blanca Ligia Salamanca Salazar<sup>1</sup>**

**Asesor Temático: Julián Sánchez<sup>2</sup>**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**Medellín**

**Abril de 2017**

---

<sup>1</sup> [bsalaman@eafit.edu.co](mailto:bsalaman@eafit.edu.co) – Código: 201617512006

<sup>2</sup> [julian.sanchez@areamovil.com.co](mailto:julian.sanchez@areamovil.com.co)

## Dedicatoria

*A Dios:*

*Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

*A mí familia:*

*A mis hijos, Julio Cesar y Santiago, por ser pacientes y comprensivos, porque todo el tiempo dedicado a mis metas educativas, fue tiempo familiar donado por ellos.*

### **Agradecimientos**

A mis compañeros de estudio por todos sus aportes y compañía, a mis docentes y asesores por transmitirme el conocimiento y a todo el equipo de la Universidad EAFIT por su profesionalismo y atención.

## Contenido

1. Introducción .....	10
2. Teorías de Modelos de Negocio .....	13
2.1. ¿Qué es y para qué sirve un modelo de negocio? .....	13
2.2. Ontologías de Modelos de Negocios e Investigaciones complementarias .19	
2.2.1. La innovación conceptual: El modelo de negocio de Gary Hamel .....	20
2.2.2. El modelo de las cuatro cajas (The Four – Box Business Model) .....	21
2.2.3. El modelo de negocio de The Boston Consulting Group .....	22
2.2.4. El modelo de negocio de George Yip .....	23
2.2.5. Modelo de negocio de los nueve bloques Canvas (Alexander Osterwalder e Ives Pigneur) .....	24
2.3. Fundamentos para la selección del modelo Canvas .....	28
2.4. Análisis Investigativo de Apoyo a la metodología Canvas.....	31
2.4.1. Análisis del Micro-entorno.....	31
2.4.2. Las Cinco Fuerzas de Porter como apoyo a la metodología Canvas ..	33
2.4.3. Análisis del Macro-entorno como apoyo al Modelo Canvas .....	38
2.4.4. Análisis del Entorno (PESTEL) como apoyo Investigativo a la Metodología Canvas .....	39
3. Modelo de Negocio para un emprendimiento de servicios turísticos y Ecoturísticos en el departamento del Huila.....	46
3.1. Conceptos Generales del Modelo de Negocio propuesto .....	46
3.2. Componentes del modelo de negocio diseñado para el emprendimiento ..	54
3.2.1. Segmentos de clientes.....	54
3.2.2. Propuesta de valor.....	55
3.2.3. Canales.....	56
3.2.4. Relación con los clientes .....	56
3.2.5. Fuentes de Ingresos .....	57
3.2.6. Recursos Clave.....	57

	5
3.2.7. Actividades Clave .....	58
3.2.8. Asociaciones Claves.....	59
3.2.9. Estructura de costos .....	59
3.3. Análisis PESTEL como apoyo a la metodología Canvas .....	62
3.4. Las Cinco Fuerzas de Porter como apoyo a la metodología Canvas .....	63
4. Análisis Financiero del modelo de negocio.....	67
5. Conclusiones .....	72
6. Referencias Bibliográficas .....	74
7. Anexos.....	78
7.1 Encuesta .....	78
7.2 Resultados de la encuesta.....	82

### Lista de gráficos

Gráfico 1: Matriz de nuevas entradas .....	23
Gráfico 2: Modelo Canvas Ilustrado .....	27
Gráfico 3: Ontología Modelo Canvas de Osterwalder .....	28
Gráfico 4: Entorno de la empresa .....	32
Gráfico 5: Las cinco Fuerzas de Porter .....	34
Gráfico 6: Impacto del PIB por industria a nivel Mundial .....	48
Gráfico 7: Visitas de extranjeros a Colombia, estadísticas por año .....	49
Gráfico 8: Ingreso a los sitios turísticos culturales del Huila .....	51
Gráfico 9: Archivo fotográfico de los principales sitios turísticos del Huila .....	53
Gráfico 10: Lienzo Canvas del Modelo de Negocio .....	61
Gráfico 11: Las Cinco Fuerzas de Porter .....	643
Gráfico 12: Edades .....	82
Gráfico 13: Género.....	83
Gráfico 14: Estrato socioeconómico.....	83
Gráfico 15: Tiempo de anticipación para planear sus vacaciones .....	84
Gráfico 16: Mes en el que disfruta sus vacaciones .....	84
Gráfico 17: ¿Con quién se disfrutaban las vacaciones? .....	85
Gráfico 18: Número de personas que conforman su núcleo familiar .....	85
Gráfico 19: Interés plan de vacaciones en el Huila .....	85
Gráfico 20: Destino de interés en el Huila.....	86
Gráfico 21: Actividad de interés en los planes vacacionales.....	86
Gráfico 22: Presupuesto para vacaciones .....	87
Gráfico 23: Hospedaje de interés en las vacaciones .....	87

**Lista de tablas**

Tabla 1: Resumen por temas de modelos de negocio .....	17
Tabla 2: Proyección Estado de Resultados .....	67
Tabla 3: Proyección Balance General.....	69
Tabla 4: Proyección Flujo de Caja .....	70
Tabla 5: Calculo de la TIR.....	71

## Resumen

Las oportunidades para emprender están dadas en la actualidad con el entorno global, que trae consigo grandes retos para quienes decidan materializar una idea de negocio; sin embargo, para mitigar ciertos riesgos en la intención de realizar un emprendimiento, debemos asegurar una propuesta viable, sostenible y diferenciadora dentro de todas las opciones que podamos encontrar en el mercado. Parte de la clave para obtener el éxito deseado en la construcción de un emprendimiento, es diseñar un modelo de negocio que tenga en cuenta las variables necesarias para asegurar la identificación de la propuesta de valor, su estrategia, los clientes objetivo, la viabilidad y proyección económica.

El presente trabajo identifica una oportunidad de negocio en el sector turístico, dado al crecimiento sostenido durante los últimos 10 años de este renglón de la economía, por tal razón, el objetivo es estudiar un modelo de negocio que pueda ser viable para crear un centro de servicios turístico en el departamento del Huila, la concentración específica sería el municipio de San Agustín, capital arqueológica de Colombia y centro de gran importancia por su riqueza cultural y natural. Conseguiremos identificar el cliente objetivo en Colombia, sus preferencias por el ecoturismo y turismo cultural, el propósito también es hacer una propuesta atractiva para el mercado actual y futuro, dado que en Colombia últimamente se ha reactivado el turismo, la confianza de los turistas nacionales y extranjeros por recorrer nuestro país es interesante y va en crecimiento.

**Palabras clave:** Modelo de negocio, Estrategia, Propuesta de valor, Emprendimiento, Viabilidad, Ecoturismo, Turismo cultural.

### **Abstract**

Opportunities for entrepreneurship are given today with the global environment, which it brings great challenges for those who decide to materialize a business idea, however, to mitigate certain risks in the effort to undertake a venture, we must ensure a viable, sustainable proposal and differentiating within all the options that we can find in the market. Part of the key to achieving the desired success in building a venture is to design a business model that takes into account the variables necessary to ensure the identification of the value proposition, its strategy, target customers, feasibility and cash flow.

The present work identifies a business opportunity in the tourism sector, given the sustained growth during the last 10 years of this line of the economy, for that reason the objective is to study a business model that can be viable to create a service center Tourism in the Department of Huila, the specific concentration would be the municipality of San Agustín, archaeological capital of Colombia and center of great importance for its cultural and natural wealth. We will be able to identify the target customer in Colombia, their preferences for ecotourism and cultural tourism, the purpose is also to make an attractive proposal for the current and future market, since in Colombia lately tourism has been revived, the confidence of national tourists and Foreigners to visit our country is interesting and growing.

**Key words:** Business model, Strategy, Value proposition, Entrepreneurship, Viability, Ecotourism, Cultural tourism.

## 1. Introducción

Este trabajo tiene como fin determinar y justificar la metodología que mejor describa todas las características a tener en cuenta en un modelo de negocio; el esfuerzo de la investigación, se enfocará en el modelo Canvas de Alexander Osterwalder, el cual servirá de base para el análisis y el punto de vista del modelo de negocio, no sin antes justificar la elección de dicha metodología, comparándola con otros modelos. También, el trabajo se complementará con otras herramientas que aportarán información importante para el emprendimiento, las cuales serán apoyo investigativo del trabajo objeto de estudio, tales como: análisis del entorno PESTEL y revisar el nivel de competencia dentro de una industria mediante las cinco fuerzas de Porter.

El interés personal de realizar un emprendimiento, me ha llevado a efectuar una consiente averiguación sobre modelos de negocio, de tal manera que he escogido las herramientas metodológicas que mejor integran todos los factores necesarios para dar inicio a un modelo de negocio, analizando todo lo que tiene influencia directa e indirecta para tomar la decisión de emprender, teniendo en cuenta las oportunidades del mercado y el crecimiento actual de los renglones de la economía.

La globalización, las necesidades de buscar nuevos mercados internacionales, el aprovechamiento de los recursos naturales, los tratados de libre comercio, entre otros, han llevado al gobierno, a la empresa y a la academia a desarrollar prácticas para obtener ventajas y lograr afrontar los desafíos que traen consigo los nuevos competidores, el entorno de apertura económica nos obliga a buscar nuevos mercados, otras opciones de internacionalización y a sacar provecho de los recursos y medios que se tienen para potencializarlos.

Las ciencias administrativas y los estudios de negocios, permiten acercarnos a diferentes modelos que van encaminados a tener un mejor aprovechamiento de los recursos y a entender aspectos involucrados en el desarrollo y la evolución de las empresas, mediante la aplicación de metodologías y herramientas que ayudan a gestionar oportunidades de negocio, además de explorar nuevos campos, que nos acercan a la globalización y a la exploración de nuevos mercados.

En el presente trabajo de grado, se pretende aplicar los conocimientos adquiridos en el MBA en un modelo de negocio, con el fin de obtener resultados de análisis y probabilidades de viabilidad para materializar una idea de emprendimiento, con el apoyo

de metodologías relevantes para obtener resultados e indicadores que ayuden a la toma de decisiones asertivas.

Hay una clara oportunidad de desarrollo en un sector que está creciendo interesadamente, como lo es el turismo y hay una zona la cual se conoce y se tiene la posibilidad de acceder con un modelo de negocio atractivo y sostenible, como lo es el departamento del Huila en Colombia, específicamente en el municipio de San Agustín.

Con un aumento de 19.5% en el número de visitantes a los parques arqueológicos de San Agustín y Alto de Los Ídolos, la Gobernación del Huila, a través de la Secretaría de Cultura y Turismo, entregó un balance positivo en el fortalecimiento del sector turismo del departamento, en el periodo comprendido entre enero y julio de 2016. (Diario del Huila, 2016)

El esfuerzo de realizar este trabajo de grado, está dado en exponer detalladamente las herramientas de trabajo elegidas, como soporte para buscar el ADN del negocio propuesto, para tener una visión y unos cimientos que guíen claramente a construir los pilares para determinar el conjunto de los principales componentes del llamado negocio.

Al finalizar esta investigación, se espera concluir que para el desarrollo de cualquier emprendimiento, es necesario utilizar herramientas metodológicas de modelos de negocio, aplicarlas y obtener resultados claves para la toma de decisiones asertivas, cualquiera que sea la metodología que se adopte o se escoja, será de gran utilidad para el análisis y la organización de una idea de negocio.

El presente trabajo está conformado por un marco de referencia conceptual, en el que se analizan algunas de las teorías y conceptos fundamentales alrededor de la estrategia, propuesta de valor, modelos de negocio y su ontología.

Se seleccionaron algunos de los autores que han propuesto diferentes métodos y herramientas para el diseño de modelos de negocio y la metodología desarrollada con el fin de llevar a cabo los objetivos generales y específicos.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, el presente trabajo tiene como objetivo general, elegir un modelo de negocios para la prestación de servicios turísticos, ecoturísticos y culturales en el departamento del Huila, específicamente en el municipio de San Agustín, con el propósito de llevar a cabo una idea de emprendimiento.

Los Objetivos específicos que enmarcan este desarrollo son:

- Estudiar cada uno de los componentes que integran el Modelo Canvas de Alexander Osterwalder y los elementos que complementan dicho modelo.
- Aplicar las metodologías que integralmente comprenden la descripción del emprendimiento deseado, tales como: Modelo Canvas, Análisis PESTEL y Las Cinco fuerzas de Porter.
- Definir las tendencias del turismo, turismo ecológico y turismo cultural a nivel nacional.
- Especificar la forma de implementar el modelo de negocio con la herramienta elegida para tal fin.

## 2. Teorías de Modelos de Negocio

### 2.1. ¿Qué es y para qué sirve un modelo de negocio?

Aunque el concepto de 'modelo de negocio' se populariza y alcanza su máximo apogeo en la era de la Web 2.0 y del e-Business, el primero en referirse a él y sentar sus bases fue Peter Drucker (Avila, 2015) cuando, en los años cincuenta, señalaba que para que un negocio pudiera tener éxito debía ser capaz de contestar tres cuestiones básicas:

- ¿Quién es el cliente?
- ¿Cuál es la percepción de valor por parte del cliente?
- ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo se puede entregar dicho valor al cliente a un costo adecuado?

Todos los negocios, tanto explícita como implícitamente, emplean un modelo de negocio particular. Un modelo de negocio describe el diseño o la arquitectura de la creación de valor para el cliente, así como los mecanismos empleados para la entrega de valor (para el Cliente) y captura de valor (para la Empresa), en su estructura principal.

La esencia de un modelo de negocio es que sintetiza (en él cristalizan) las necesidades del cliente y su capacidad de pago; define la forma a través de la cual la empresa responde y entrega valor a los clientes; atrae y seduce a los clientes para que paguen por el valor generado y convierte esos pagos en beneficios, a través del apropiado diseño y ejecución de los diferentes elementos de la cadena de valor. (Triguero, 2016)

Expresado de otra manera: un modelo de negocio refleja la hipótesis de gestión acerca de lo que quieren los clientes, de cómo lo quieren, y de lo que están dispuestos a pagar, así como la manera en que la empresa puede organizarse para una mejor satisfacción de sus necesidades y ser adecuadamente remunerada por ello.

Algunas conclusiones para que un modelo de negocio sea una fuente de ventaja competitiva, tienen que ver con que debe ser algo más que una buena manera (lógica) de hacer negocios. Un modelo de negocio debe ser perfeccionado para satisfacer las necesidades particulares de los clientes. Deber ser, también, difícilmente imitable en diferentes sentidos: por su dificultad de ser reproducido (copiado); por la "incomodidad" para los competidores de hacerlo, ya que "enturbiaría" las relaciones con sus clientes actuales, proveedores y socios/colaboradores, etc.

Un modelo de negocio puede ser difícil también de replicar, para los competidores, por otras razones distintas a las expuestas en el párrafo anterior: procesos complicados de copiar; protecciones efectivas de la propiedad intelectual; estructuras organizativas y acuerdos que dificultan la implementación de nuevos modelos de negocio por parte de los aspirantes, etc.

Los buenos diseños e implementaciones de modelos de negocio conllevan, como no, los correspondientes análisis y evaluaciones, tanto de factores internos a la organización, como de factores externos relativos a clientes, proveedores y entorno del negocio. (Tubella, 2005)

El entendimiento de la naturaleza de la propia empresa, junto con el rol de los emprendedores y de los empresarios en la economía y en la sociedad, debería beneficiarse de una mejor consideración de los modelos de negocio, y de su papel en el espíritu empresarial, la innovación y el rendimiento de las empresas. (Triguero, 2016).

Definido por Osterwalder y Pigneur

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles (Osterwalder, 2004, pág. 15).

Es de destacar, que dicho término, se ha utilizado para representar aspectos tan amplios de las firmas, que incluyen desde conceptos tan básicos como la misión, visión, valores; hasta aquellos que incluyen al cliente y las relaciones con este, el proceso, los recursos, capacidades, canales de distribución, ingresos, costos, y particularmente, la flexibilidad de la estrategia repercutiendo en la cultura creativa y estructura de la firma (Bock, 2012), entre otros.

Por todo esto, no es de extrañar que existan definiciones e interpretaciones diversas en torno al término. Esta circunstancia demanda a los especialistas, administradores y ejecutivos, a actualizar los términos con el fin de generar diseños que cumplan con las exigencias, tanto de la lógica como de la narrativa, además de coherencia para su asimilación e interpretación (Chatterjee, 2013).

Se tienen múltiples definiciones, coincidiendo todas ellas en la forma en que se negocia con el cliente, con el fin de generar ingresos. Una definición reciente es: "[...] *Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones [...]*" (Ricart, 2009, pág. 3).

Existen autores que marcan una clara diferencia con la estrategia: "[...] *el modelo de negocio explica quién o quiénes son los clientes y cómo se debe planear, cómo obtener ingresos a partir de proveerles sus satisfactores con valor...la estrategia, trata sobre cómo imponerse a los competidores marcando diferenciación [...]*" (Magretta, 2002, pág. 108).

Una tercera definición es "[...] *la forma en que una empresa hace negocios con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades [...]*" (Zott, 2009, pág. 3).

Otro enfoque define el modelo de negocio en términos generales, como una descripción de la lógica de una empresa en la creación de valor, es decir, explica cómo una empresa gana dinero en su cadena de valor y representa el diseño transaccional, la estructura y la gestión, con el fin de crear valor mediante la explotación de oportunidades de negocio. Responde a las preguntas de gestión tales como: "¿Quién es el cliente?", "¿Qué significa el valor para el cliente?", "¿Cómo ganar dinero en este negocio?", "¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar un valor a los clientes a un coste adecuado?" (Magretta, 2002, pág. 5).

Alexander Osterwalder dio un paso importante en el mundo de los modelos de negocio, al proponer una ontología de nueve bloques y unas reglas de interrelaciones entre ellos, que constituye una herramienta que facilita y da claridad sobre las actividades de diseño, evaluación e innovación de modelos de negocio, tanto por su carácter holístico como por la sencillez de los conceptos. Esta herramienta, combinada con otras y con una metodología basada en la interacción de inteligencia colectiva (Osterwalder A. & Pigneur, 2009), da lugar a importantes posibilidades de innovación en los negocios. Su creciente reconocimiento internacional así lo demuestra. Se destacó su utilización como una importante herramienta en la comunicación, el análisis y la evaluación de modelos de negocio, así como en la innovación.

Un modelo de negocio tiene dos funciones importantes: la creación de valor y la captación de valor. En la creación, se definen una serie de actividades, desde la adquisición de materias primas, lo que dará lugar a un producto o servicio nuevo, hasta la satisfacción por parte del consumidor final, a través de esas actividades que crean valor. La segunda función indica que el establecimiento requiere de un recurso único, activo o posición dentro de esa serie de actividades, en las que la empresa tiene una ventaja competitiva. Chesbrough, por tanto, utiliza para ello las perspectivas de propuesta de valor y la de mercado. La primera lo hace a través de los flujos de ingresos y costes, describiendo las actividades o transacciones que surgen desde los recursos internos. La segunda, lo hace desde las relaciones de clientes, competencia, canales de distribución, es decir, la vertiente de mercado. Las funcionalidades propias de un modelo de negocio corresponden a los siguientes puntos:

- Articula la propuesta de valor (es decir, el valor creado para los usuarios de una oferta de producto o servicio).
- Identifica un segmento de mercado y especifica el mecanismo de generación de ingresos (es decir, los usuarios a los que el producto o servicio es útil y con qué propósito).
- Define la estructura de la cadena de valor necesaria para crear y distribuir la oferta y los activos complementarios necesarios para apoyar el posicionamiento de la misma.
- Detalla el mecanismo de los ingresos por el cual la empresa será remunerada por su oferta.
- Estima la estructura de costes y beneficios potenciales (dada la propuesta de valor y la estructura de la cadena de valor).
- Describe el posicionamiento de la entidad dentro de la cadena de valor, ligada a los proveedores y clientes, identificando potenciales competidores o clientes complementarios.
- Formula la estrategia competitiva con la cual la empresa innovadora obtendrá y mantendrá la ventaja competitiva sobre sus rivales. (Galeano Revert, 2012).

A continuación se presenta, en la tabla No. 1, un resumen de definiciones de Modelos de Negocio por perspectivas.

Tabla 1: Resumen por temas de modelos de negocio

Perspectivas	Muestra de publicaciones	Resumen	Definición
<b>DISEÑO</b>	Slywotzky, 1999; Timmers, 1998	Agente conductor o configuración emergente de las características de la empresa	"Un modelo de negocio es una estructura del producto, el servicio y los flujos de información, incluyendo una descripción de los diversos actores de la empresa y sus funciones" (Timmers, 1998, p. 4).
<b>RECURSOS</b>	Mangematin et al., 2003; Winter & Szulanski, 2001	Estructura organizativa co-determinante y co-evolucionada conforme el conjunto de activos de la empresa o actividad principal.	"Cada modelo de negocio tiene, su propia lógica de desarrollo, que es coherente con los recursos necesarios – relaciones con clientes y proveedores, un conjunto de competencias dentro de la empresa, un modo de financiar su negocio, y una cierta estructura accionarial" (Mangematin et al., 2003, p. 624).
<b>NARRATIVA</b>	Magretta, 2002	Historia o lógica emergente, subjetiva y descriptiva de los indicadores clave de las organizaciones.	"Los modelos de negocio son, en el fondo, historias - historias que explican cómo funcionan las empresas" (Magretta de 2002, p. 87).
<b>INNOVACION</b>	Chesbrough & Rosenbloom, 2002	Configuración del proceso ligado a la evolución o la aplicación de la tecnología de la empresa	"El modelo de negocio proporciona un marco coherente de características tecnológicas y potencialidades como entradas y las convierte a través de clientes y mercados en resultados económicos" (Chesbrough y Rosenbloom, 2002, p. 532).
<b>TRANSACCIONAL</b>	Amit & Zott, 2001; Zott & Amit, 2007, 2008	Configuración de los límites que abarcan las transacciones	"Un modelo de negocio describe el contenido, la estructura y la gestión transaccional, diseñadas con el fin de crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio" (Amit y Zott, 2001, p. 493).
<b>OPORTUNIDADES</b>	Afuah, 2003; Downing, 2005; Markides, 2008	Difusión e implementación ligados a un escenario de oportunidad	"[El modelo de negocio] es un conjunto de expectativas acerca de cómo la empresa va a tener éxito en su entorno" (Downing, 2005, p. 186).

Fuente: George y Bock (2011)

Finalmente, para desarrollar un esquema de metodología y análisis de un modelo de negocio, se debe especificar qué piezas son las que lo componen.

Tras analizar la amplia literatura referida anteriormente, se opta por utilizar aquella propuesta que mejor permita describir, analizar y evaluar casos de estudio para que faciliten el desarrollo de Modelos de Negocio, fundamentada en la idea de que un modelo no es más que una representación de la realidad.

Adicionalmente, Osterwalder (2005), identifica cinco características y funciones que un modelo de negocio debe asegurar para alcanzar el sostenimiento de una compañía o emprendimiento en el largo plazo (Queensland University of Technology, 2011), las cuales se definen así: 1. Facilitar el entendimiento e intercambio con diversos actores y diferentes niveles de la organización. 2. Analizar la evolución y desempeño del negocio. 3. Administrar el diseño e implementación de la estrategia del negocio, al igual que mejorar la toma de decisiones. 4. Proyectar, desarrollar una prospectiva para el futuro, crecimiento y sostenimiento del negocio en el corto, mediano y largo plazo. 5. Proteger la propiedad intelectual del negocio por medio de patentes, secretos industriales, entre otros.

Toda la literatura expuesta de modelo de negocio, coincide en sus definiciones, en la lógica del ADN de un negocio, de acuerdo con todas las teorías anteriores, conviene aclarar algo, que un modelo de negocio no es: una **estrategia**. La estrategia es un conjunto dinámico de iniciativas, actividades y procesos; el modelo de negocio es una configuración estática de los elementos de la organización y las características de la actividad. Una estrategia puede ser reflexiva, iniciar el cambio dentro de la organización en la que impacta; un modelo de negocio es de por sí no reflexivo. La implementación de un modelo de negocio puede generar el cambio organizacional, pero el modelo de negocio en sí mismo no es una descripción de la forma de hacer o del cambio. Los modelos de negocio se centran en oportunidades, mientras que la estrategia está centrada en el competidor o en el medio. Aunque los modelos de negocio y las estrategias comparten la misma raíz, hay diferencias entre ellos importantes (Galeano Revert, 2012).

Cualquier persona que decida emprender, bien sea como persona natural o a través de creación de empresa, debe organizar sus ideas de la manera más lógica empresarial posible, que lo lleve a pensar ordenadamente en todos los factores que inciden para la creación de negocio. Actualmente existen múltiples herramientas que ayudarán a la evaluación de futuros emprendimientos, la toma de la decisión debe estar soportada en fundamentos de modelos de negocio. Un modelo de negocio no es solamente clientes y dinero, engloba muchas cosas más *“el lienzo de modelo de negocio, que describe la*

*interrelación de nueve componentes de un modelo de negocio, es una técnica eficaz para pintar un cuadro del funcionamiento de las empresas.”<sup>3</sup> (Clark, 2012)*

Recopilando conceptos de varios autores y de acuerdo a la literatura analizada, se considera que un modelo de negocio es la estructura que brinda pautas y aporta herramientas, guía de forma ordenada y sistemática para que se evalúen todos y cada uno de los componentes claves que hacen parte fundamental para el desarrollo de una idea de emprendimiento. Los modelos de negocios son la columna vertebral para la evaluación y análisis en una estructura de negocio, bien sea a nivel personal o a nivel empresarial.

## **2.2. Ontologías de Modelos de Negocios e Investigaciones complementarias**

Hablar de ontología de modelos de negocio se asemeja a hablar de taxonomía de los negocios, de poder elegir, según la caracterización que represente cada modelo, el análisis de los factores que influyen sobre la idea de negocio, de esta forma se podrá identificar, sobre un modelo ontológico, infinitas definiciones de modelo de negocio, de acuerdo a las características y relaciones de los elementos del negocio. Tales modelos pretenden explicar la función y operación de la gestión del conocimiento desde diversos puntos de vista, tanto teóricos como empíricos en los diferentes contextos específicos donde estos llegan a ser aplicados. (Barragán, 2009).

Buscando generar una aproximación teórica hacia una taxonomía de modelos de negocio, el presente trabajo pretende brindar algunos criterios generales que coadyuven a la agrupación y clasificación de estos modelos para su mejor estudio y entendimiento; así como una recopilación y ampliación de la revisión de la literatura sobre esta área de estudio.

Se analizará y seleccionará la más apropiada para el desarrollo del ejercicio de investigación y el diseño del modelo de negocio para un emprendimiento de servicios turísticos y ecoturísticos en el departamento del Huila. En primera medida se escogerá la metodología más apropiada de modelo de negocio para el desarrollo del estudio, información obtenida de varios autores reconocidos, adicionalmente nos apoyaremos en

---

<sup>3</sup> Tomado del libro *Tu Modelo de Negocio* de Tim Clark, en colaboración con Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, hablan del lienzo de modelo de negocio, el cual constituye un método visual abreviado para representar organizaciones complejas de forma simplificada. Los dibujos y los diagramas también nos ayudan a convertir las asunciones tácitas en información explícita, que a su vez, nos ayudan a reflexionar y comunicarnos de forma más eficaz.

investigaciones que complementen al método de negocio escogido y que puedan aportar criterios de captación de información valiosa que nos ayuden a la construcción integral de la idea de emprendimiento.

### 2.2.1. La innovación conceptual: El modelo de negocio de Gary Hamel

Hamel plantea una visión del proceso empresarial como resultado de la estrategia que sitúa como eje y centro de todo el conjunto de actividades y relaciones de la empresa con su entorno. Así, se relaciona la estrategia con los recursos y capacidades, por una parte, y con los clientes, por la otra. El modelo de acción estratégica de negocio se sustenta en una serie de nexos o puentes entre los cuatro componentes y los cuatro factores que determinan el potencial de utilidades o rentabilidad del negocio.

Los **factores** que determinan el potencial de resultado de la organización son:

- La eficiencia
- La exclusividad o diferenciación
- El ajuste, entendido como coordinación entre la totalidad de los elementos del modelo
- Generadores de beneficio que impulsen el modelo

Los cuatro **componentes** básicos se concentran en los siguientes aspectos:

- **La estrategia comprende:** 1) la misión del negocio, 2) el alcance del producto y del mercado, y 3) las bases de la diferenciación competitiva.
- **Los recursos estratégicos se concentran en:** 1) las capacidades básicas, 2) los activos estratégicos, y 3) los procesos básicos o métodos y rutinas que se utilizan en la empresa.
- **Las relaciones con los clientes suponen estudiar, al menos, los siguientes aspectos:** 1) ejecución y apoyo, o, ¿cómo llegar al mercado?, 2) ¿qué información y percepción se tiene de la relación con la clientela y cómo se recoge esta?, 3) ¿cuál es la dinámica de las relaciones entre el productor y el consumidor? Y 4) ¿cómo es la estructura de precios (formas de cobro)?

- **Todo aquello que se refiere a la decisión que se haya tomado, en cuanto a qué hace la empresa por sí misma y qué exteriorizo.** Todo ello se concreta en: 1) los proveedores, 2) los socios y 3) las coaliciones. (Modelo del ciclo de negocio, 2014).

Debemos precisar que la innovación conceptual de negocios es más que reemplazar lo existente, pues abre nuevas posibilidades y además evita la rivalidad. No es entonces "si lo tradicional se hace de la manera A, la innovación consistirá en hacerlo de la forma B"; sino que adicionalmente, el modo "B" debe permitir el aprovechamiento de oportunidades no explotadas, así como escapar de la confrontación.

Antes de atacar el *cómo innovar*, es esencial responder el *qué innovar*. Los componentes principales de un concepto de negocio, son cuatro:

- Estrategia básica
- Recursos estratégicos
- Interfaz con el cliente
- Red de valor

*"Los nuevos modelos, más que reemplazos para lo existente, son puertas que abren nuevas posibilidades"* (Hamel G. , 2000, pág. 88)

### 2.2.2. El modelo de las cuatro cajas (The Four – Box Business Model)

En el libro *Seizing the white space*, de Mark W. Johnson, nos propone representar el modelo de negocio de cualquier empresa a partir de cuatro cajas. **1) Propuesta de valor para el cliente:** incluye el segmento de clientes, el "job-to-be-done" o necesidad que se pretende satisfacer y la oferta que da respuesta a esa necesidad. **2) Fórmula del beneficio:** incluye el modelo de ingresos, estructura de costes, modelo de márgenes y la velocidad de los recursos, es decir, la frecuencia a la que debemos utilizar nuestros activos para soportar el volumen esperado y lograr el nivel de beneficios deseado. **3) Recursos clave:** aquí se incluyen los elementos necesarios para crear y entregar nuestra propuesta de valor de manera rentable (con conceptos como tecnología, equipos, personas, marca, canales, etc.) **4) Procesos clave:** incluye los procesos clave, así como las métricas y las normas (a nivel de procesos se hace referencia a las diferentes actividades, como pueden ser diseño, producción o marketing, por nombrar algunas; a nivel de las métricas, los criterios numéricos para determinar los márgenes a la hora de decidir la idoneidad de realizar nuevas inversiones o para pedir créditos, por

ejemplo; y en cuanto a las normas, se refieren a aspectos como los requisitos del tamaño de mercado para realizar inversiones) (Johnson, 2010).

Para este autor, el éxito de un modelo de negocios radica en la forma cómo se relacionan y encajan los recursos y procesos clave entre sí, para lograr el valor agregado a clientes y dueños. La particularidad de esta metodología es el rol que juegan las reglas del negocio, métricas de éxito y normas de conducta como procesos clave para mantener interconectadas las “cajas” y darle balance a la estructura.

### 2.2.3. El modelo de negocio de The Boston Consulting Group

El modelo de negocio se divide en dos elementos: la propuesta de valor y el modelo de explotación, los cuales se dividen a la vez en tres subelementos. La propuesta de valor responde a las preguntas relacionadas con: **¿a quién servimos?** y **¿ qué ofrecemos?**. Se descompone en tres elementos:

- Segmento de clientes: clientes a los que deseamos servir y necesidades a las que buscamos dar respuesta.
- Producto o servicio que ofrecemos: solución que ofrecemos a nuestros clientes para satisfacer sus necesidades.
- Modelo de ingresos: modo en que la empresa es compensada por su oferta.
- El modelo de explotación da respuesta a ¿cómo creamos y entregamos de manera rentable nuestra oferta? Se divide a su vez en tres elementos:
  - Cadena de valor: modo en cómo se organiza internamente la empresa para crear valor (destacando que actividades se realizan internamente y cuales son externalizadas).
  - Modelo de costos: explica los costes en que incurrimos para poder entregar nuestra oferta de manera rentable.
  - Organización: manera en que una empresa utiliza el talento interno para sostener y mejorar su ventaja competitiva. ([www.jaumentijans.com](http://www.jaumentijans.com), 2014).

#### 2.2.4. El modelo de negocio de George Yip

George Yip nos propone cuatro estrategias diferentes para ingresar un producto a un mercado, dependiendo de los recursos que tengamos y de la estrategia de los líderes de dicho segmento. A continuación se resume el concepto propuesto en el gráfico 1:

Gráfico 1: Matriz de nuevas entradas

Más recursos que el líder	<b>Ataque Frontal</b>	<b>Guerra Relámpago</b>
Menos recursos que el líder	<b>Mini Duplica</b>	<b>Ataque Lateral</b>
	Con Igual estrategia que el líder	Con distinta estrategia que el líder

Fuente: (Yip, 2010)

**Guerra Relámpago:** significa entrar sorpresivamente en un nuevo sector que dejará obsoleto al anterior, se intenta reducir al máximo el tiempo posible de respuesta del líder frente a una nueva estrategia, por ejemplo, nuevas tecnologías.

**Ataque Lateral:** se generará un negocio incógnita, como formas del ataque tenemos: precios bajos, precios altos, distribución, tecnología, etc.

**Ataque Frontal:** es el ataque más arriesgado, ya que requiere una gran cantidad de recursos para poder superar las barreras de entrada que ha puesto el líder. Hallar una debilidad del líder y atacarlo, podemos hablar de formas como la diferenciación, investigación y desarrollo, etc.

**Miniduplica:** no es una estrategia recomendada. Implica generar un negocio "perro", y al no contar con ventajas competitivas no se logrará obtener rentabilidad (Yip, 2010).

### 2.2.5. Modelo de negocio de los nueve bloques Canvas (Alexander Osterwalder e Ives Pigneur)

El modelo Canvas, creado por Alexander Osterwalder junto con otros consultores internacionales, revolucionó en los últimos años la manera de representar el modelo de un negocio. Sus grandes beneficios derivan de la simplicidad que implica expresar el proyecto o producto en una sola hoja, mostrando sus 9 elementos centrales ("Canvas: 9 elementos interrelacionados entre sí). Permite tener una visión rápida del modelo de negocio, que luego podrá ampliarse en otros documentos estratégicos como el plan de negocios.

#### ¿En qué consiste el Modelo Canvas?

En la descripción de un modelo de negocio, dividido en nueve módulos básicos que reflejan el método para obtener ingresos en una empresa.

Este método se puede aplicar a cualquier empresa y se adapta a cualquier tipo de estrategia empresarial. Los 9 bloques interactúan entre sí para reflejar la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. En él se clarifican los canales de distribución y las relaciones entre las partes, se determinan los beneficios e ingresos, y se especifican los recursos y actividades esenciales que determinan los costos más importantes. Finalmente, se pueden determinar las alianzas necesarias para operar y poner en marcha la empresa.

Describiremos los nueve bloques que componen este modelo:

- **Segmentos de mercado:** Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

- **Propuesta de valor:** La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes, e incluir alguna característica o atributo adicional.
- **Canales:** Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:
  - Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
  - Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
  - Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
  - Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
  - Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.
- **Relación con los clientes:** Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:
  - Captación de clientes.
  - Fidelización de clientes.
  - Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa, repercute en gran medida, en la experiencia global del cliente.

- **Fuentes de Ingresos:** los ingresos se encuentran conformados por las fuentes de las cuales se recibe dinero por la propuesta de valor que se ofrece. Se incluyen acá: transacciones, suscripciones, servicios, licenciamiento, alquiler, pauta publicitaria, entre otros. Algunas de las preguntas a responder en este módulo del modelo de negocio, son: ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar? ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de los ingresos?

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

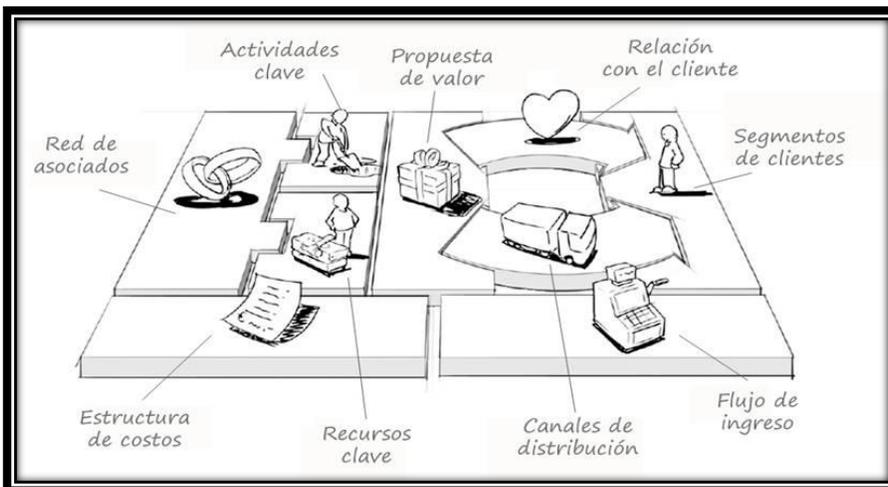
- Ingresos por transacciones, derivados de pagos puntuales de clientes.
  - Ingresos recurrentes, derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.
- **Recursos clave:** Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permitan a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Los recursos clave, pueden ser: físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.
  - **Actividades clave:** Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.
  - **Aliados clave:** Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones: 1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras. 2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras. 3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios 4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.
  - **Estructura de costes:** En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos, tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado

modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos.

En otras palabras, el Modelo Canvas consiste en definir los diferentes aspectos de un negocio a partir de nuestra propuesta de valor. Pues esta tiene que llegar a una serie de clientes específicos, gracias a una serie de canales. Pero al mismo tiempo, se debe relacionar nuestra propuesta con las actividades y recursos, además de los socios clave con los que se va a trabajar. Y por último, y no menos importante, también hay que tener en cuenta la estructura de costes y las líneas de ingresos del negocio. (Osterwalder A. e., 2010).

La figura No. 2 plasma los nueve módulos ilustrados del modelo Canvas, organizados lógicamente de acuerdo a la posición clave de cada uno de ellos.

Gráfico 2: Modelo Canvas Ilustrado



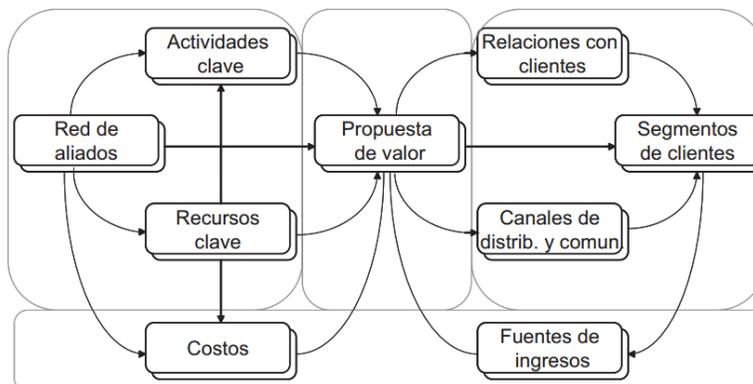
Fuente: (Osterwalder, 2010).

## MODELO CANVAS

Osterwalder definió una ontología consistente en una estructura de nueve bloques temáticos (Osterwalder, 2004, 2007, 2008, 2009), que agrupan las principales variables de un negocio (ver figura 3). Tomando como referencia esta figura, el bloque temático del centro representa el conjunto de la oferta de valor que se dirige a uno o varios segmentos de mercado, a través de unos canales y con una forma específica de relacionamiento con los respectivos clientes; los tres asuntos anteriores están representados por los bloques de la derecha.

Los bloques temáticos de la parte izquierda representan los recursos, actividades y terceros que actúan como aliados, necesarios para producir y mantener la oferta de valor. Los bloques inferiores representan el reflejo de ingresos y costos del conjunto anterior.

Gráfico 3: Ontología Modelo Canvas



Versión del autor. Fuente: Osterwalder (2008).

Fuente: (Osterwalder, 2008)

### 2.3. Fundamentos para la selección del modelo Canvas

Se considera la herramienta Canvas, una verdadera forma de agregar valor a las ideas de negocios, con la premisa que las empresas que desarrollen este método, tienen casi asegurada la creación de valor agregado. En los últimos tiempos se ha hecho muy común entre gerentes, referirse al método Canvas como una herramienta para alcanzar un modelo de negocio óptimo. Hay coincidencia en que para lograrlo, se necesita

además, de la participación de un grupo de trabajo interdisciplinario, en el que se combinen habilidades analíticas con pensamientos creativos. Y si se considera que un 52% de los emprendimientos falla por problemas en el modelo de negocio, resulta fundamental contar con una herramienta que permita identificar este modelo de forma clara, de manera de no quedar fuera del negocio proyectado (Andrade S. , 2012).

En este orden de ideas, hacer negocios supone una importante herramienta para quienes toman decisiones estratégicas, los que la ven como una aliada a la hora de promover nuevos negocios, crear empresas o agregar valor a lo que ya existe. Esta herramienta fue desarrollada por el consultor suizo **Alexander Osterwalder** en el año 2004 para su tesis doctoral y con el fin de llegar a lo que hoy conocemos como **método Canvas**, que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. Según él, “*incluso para una publicación independiente de un libro se puede pensar en un nuevo modelo de negocio que funcione*”. (Andrade S. , 2012, pág. 2) Lo que refleja es que él mismo aplicó su modelo para publicar **Business Model Generation**, su primer libro, para el cual invitó a 470 co-creadores de 45 países a intercambiar ideas y financiar el libro, y por el que cada uno pagó entre USD \$24 y USD \$240.

El ejemplo del mismo autor revela la ductilidad de esta herramienta, que puede ser usada por pequeñas, medianas y grandes empresas, independientes del giro que tengan y el público al que apunten. Osterwalder entiende que el proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que destaca la vital importancia de estructurar este tipo de recursos para conocer, a profundidad, cómo opera una empresa, de tal manera que pueda conocer las fortalezas y debilidades de la misma.

Una de las mayores innovaciones y ventajas de Canvas es que los nueve módulos que componen un modelo de negocio pueden identificarse de manera clara en una simple hoja. La oferta de valor está en el lado derecho del esquema, donde se ve cuál es el mercado objetivo. Luego, entre la oferta de valor y el mercado objetivo, están los canales de distribución y la comunicación con los clientes. En el lado izquierdo está toda la infraestructura que se requiere para hacer la oferta de valor. Están las redes con los partners. Entonces, cuando se tiene listo el mercado objetivo, se puede entender al consumidor, sus gustos y preferencias, para de este modo saber cómo comunicarse con este y cuáles serán los canales de distribución más adecuados, dado que ya se conocen sus preferencias.

La versatilidad de la herramienta, su simplicidad y forma sencilla de definir aspectos fundamentales a la hora de pensar en la creación de negocios, además de todo el

sustento teórico anterior, nos han llevado a tomar la decisión de elegir este método por encima de otros, como el más adecuado para evaluar el emprendimiento propuesto. Hay facilidad para representar en un lienzo los componentes claves de un negocio, es fácil realizar cambios, se adapta a cualquier tipo de negocio sin importar su tamaño, facilita el trabajo en equipo, el lenguaje visual es clave para el desarrollo y para la inspiración de ideas innovadoras.

El Modelo Canvas tiene bastante bibliografía, en los últimos años ha tenido mucha acogida, el nivel de aplicabilidad en la creación de negocios ha aumentado, esto facilita la motivación de aplicar una herramienta que está en pleno uso, que es muy clara y concisa, además de estar en constante actualización, porque sus autores siguen ampliando conceptos y aportando conocimiento e investigación a su teoría.

De acuerdo con las teorías estudiadas con respecto a modelos de negocio, hemos decidido trabajar y profundizar el Modelo Canvas, teniendo en cuenta y resaltando las principales ventajas de usar esta herramienta para el estudio de un nuevo negocio:

- Simplicidad de interpretación: El modelo está representado mediante bloques que simbolizan los 9 elementos de la estructura del negocio: estos elementos distribuidos organizadamente, permiten interpretar de manera muy simple, la forma en que la empresa crea valor para los clientes y logra competitividad.
- Enfoque integral y sistémico: Al representar todos los elementos (internos y externos) en la misma hoja, se vuelve más visible cualquier posible incoherencia entre ellos: cada bloque se encadena a los demás, formando parte del gran sistema del negocio.
- Cambios y repercusiones: Una de las grandes ventajas es que, al analizar distintas alternativas dentro del modelo de negocio, con el Canvas se podrá tantear la viabilidad, haciendo cambios, probando y observando de forma fácil cómo el sistema responde: tan sencillo como ir acomodando los diversos bloques.
- Cualquier tamaño, cualquier actividad: Es un modelo aplicable a cualquier tamaño de empresas, microemprendimientos o grandes negocios, dentro de cualquier actividad, pudiendo analizar un *startup*, un lanzamiento de un nuevo producto o una novedosa área comercial.
- Lenguaje visual: Este modelo es una herramienta estratégica que utiliza básicamente el lenguaje visual para crear y desarrollar modelos de negocio innovadores, reduciendo la complejidad y permitiendo tener, a simple vista, una idea general de lo que se quiere llevar a cabo y cómo se haría.

- Sinergia y trabajo en equipo: La simplicidad del método, orientado a las soluciones rápidas, facilita la generación de ideas y distintos aportes de un grupo de personas que se reúna para desarrollarlo. Permite compartir conceptos complejos de forma sencilla, con un lenguaje entendido por todos.
- Análisis estratégico en una hoja: Es una poderosa herramienta para el análisis estratégico: FODA, análisis del mercado, competidores, clientes, proveedores, estructuras y procesos. Muchos aspectos importantes para el negocio en una sola hoja (Buenos negocios, 2014).

#### **2.4. Análisis Investigativo de Apoyo a la metodología Canvas**

Adicionalmente a la metodología Canvas, es pertinente apoyarnos en análisis adicionales que complementen factores que influyen en la toma de decisiones para la creación de un negocio, siendo adicionales y aclarando que solo el Modelo Canvas es suficiente herramienta para la orientación en la creación de emprendimientos.

Lo anterior se consideró, ya que la zona objeto de estudio es bastante alejada a la capital colombiana, y deben tenerse en cuenta aspectos importantes que complementen el trabajo investigativo. Como apoyo a la metodología Canvas y al análisis investigativo, se hará un estudio al micro y el macro entorno (Las Cinco Fuerzas de Porter y Análisis PESTEL respectivamente).

##### **2.4.1. Análisis del Micro-entorno**

**El micro-entorno** se puede definir como el sector en el cual las empresas actúan, es decir, el conjunto de empresas que ofrecen los mismos productos o servicios.

El micro-entorno en el cual la empresa desarrolla sus actividades, determina su funcionamiento interno, y por lo tanto, incide directamente en su resultado. Por esta razón, es necesario comprender cómo funciona dicho entorno y detectar cuáles son las fuerzas que lo componen, y cómo se relacionan con la forma de funcionamiento de una empresa (Marciniak, 2015).

El gráfico No. 4 enmarca los factores macro y micro del entorno de una empresa.

Gráfico 4: Entorno de la empresa



Fuente: (Marcianiak, 2015)

Hay varios métodos, instrumentos o herramientas para realizar el análisis del micro-entorno y la evaluación del atractivo del sector en el cual actúa la empresa. Se realizará una escogencia de los instrumentos más comunes para determinar cuál de ellos ayudará para realizar el análisis del micro-entorno, entre ellos se destacan:

- **Evaluación ponderada del atractivo del sector en el cual actúa la empresa** – la elaboración de una lista de criterios que permiten evaluar el atractivo de dicho sector.
- **Evaluación de la competitividad del sector, según las cinco fuerzas de Michael. Porter** – el enfoque de las cinco fuerzas es un esquema para analizar la estructura de los sectores en los cuales operan las empresas, distinguiendo cinco fuerzas: 1) la rivalidad entre competidores; 2) la amenaza de entrada de nuevos competidores; 3) la amenaza de ingreso de productos sustitutivos; 4) el poder de negociación de los compradores; 5) el poder de negociación de los proveedores.
- **Benchmarking** – el análisis que consiste en la medición y comparación de los procesos internos, estrategias, productos, servicios, etc. de la empresa, con los

de la mejor competencia, proveniente del interior o exterior del sector de la empresa.

- **Análisis de los grupos de interés (stakeholders)** – el análisis del grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos del emprendimiento, quienes ejercen influencia sobre el proyecto.

Para analizar los factores que influirán en el micro-entorno del emprendimiento objeto de este estudio y que sirvan de complemento para los criterios Canvas, se ha escogido la metodología de **Las Cinco Fuerzas de Porter**, la importancia que tiene su creador en el mundo competitivo de los negocios es una razón de peso para su elección, Michael Porter llamado “el Padre de la Estrategia” ha contribuido a desarrollar herramientas para el análisis de la estrategia empresarial, ha sustentado su conocimiento en un entorno mundial, es uno de los pensadores más influyentes del mundo en los temas relacionados con la competitividad, su academia y trayectoria es respetable.

Porter garantiza el éxito empresarial si:

- Se asigna a cada área los recursos adecuados que se necesitan para cada cosa.
- Se actúa con total apego a la estrategia que se ha fijado desde el principio.
- Se habla sobre los valores de la empresa siempre que se pueda y los impulsa para poder seguir adelante con ello.
- Se es capaz de identificar los riesgos que pueden surgir y además de resolverlos con la administración adecuada.
- Se es capaz de evaluar todos los cambios que se van presentando, además de generar un entorno de negocio completo, para poder hacer los ajustes necesarios (Riquelme, 2015).

#### **2.4.2. Las Cinco Fuerzas de Porter como apoyo a la metodología Canvas**

Las cinco fuerzas de Porter es uno de los modelos más famosos que ha elaborado el economista y que dio a conocer en 1979, cuando publicó un artículo al respecto en *Harvard Business Review* en el 2008. Lo que se hace es un completo análisis de la empresa, por medio de un estudio de la industria, con el fin de saber la posición de una empresa con respecto a otra en un momento determinado. Se pueden diseñar nuevas estrategias y detectar nuevas amenazas o encontrar un sinfín de nuevas oportunidades.

Gráfico 5: Las cinco Fuerzas de Porter



Fuente: (Porter, 2008).

A continuación, un breve resumen sobre la finalidad de cada concepto y una descripción en la que se sustenta cómo complementan al modelo Canvas las cinco fuerzas de Porter:

**Rivalidad entre competidores:** Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

La rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando:

- La demanda por los productos de la industria disminuye.
- Existe poca diferenciación en los productos.
- Las reducciones de precios se hacen comunes.
- Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- Los costos fijos son altos.
- El producto es perecedero.
- Las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas, tiene relación con el segmento Canvas de **aliados clave**, con hacer asociaciones estratégicas entre empresas competidoras y con relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros y cumplir con la promesa de valor.

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Algunos ejemplos de estas barreras de entradas son:

- La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
- La necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- La falta de experiencia.
- Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- Grandes necesidades de capital.
- Falta de canales adecuados de distribución.

- Políticas reguladoras gubernamentales.
- Altos aranceles.
- Falta de acceso a materias primas.
- Posesión de patentes.
- Saturación del mercado.

Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que logren fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar, esta fuerza puede complementar en el Modelo Canvas a las **actividades clave**, que se pueden tomar como guía para diseñar la estrategia, qué tan importante es tener en cuenta las barreras de entrada, al igual que poder medir la amenaza de los competidores y ser asertivos en nuestra propuesta de valor.

**Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos:** Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

Ejemplos de productos sustitutos son las aguas minerales, que son sustitutas de las bebidas gaseosas; las mermeladas, que son sustitutas de las mantequillas; y los portales de Internet, que son sustitutos de los diarios y las revistas.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.

Existe poca publicidad de productos existentes.

Hay poca lealtad en los consumidores.

El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas, esta teoría complementa en el Modelo Canvas a la **propuesta de valor**, porque ayuda a evaluar los factores de diferenciación que tiene el producto o servicio de la competencia.

**Poder de negociación de los proveedores:** Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, estos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de estos también tiende a aumentar cuando:

- Existen pocas materias primas sustitutas.
- El costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- Las empresas realizan compras con poco volumen.

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Adquirir a los proveedores.
- Producir las materias primas que uno necesita.
- Realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes.

Este concepto es importante para definir los **aliados clave** y ayuda a complementar la **propuesta de valor**, también es fundamental para definir la **estructura de costos**.

**Poder de negociación de los clientes:** Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado. Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, estos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de estos también tiende a aumentar cuando:

- No hay diferenciación en los productos.
- Los consumidores compran en volumen.
- Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- Los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- Los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

El análisis del poder de negociación de los consumidores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de estos. (Riquelme, 2015). Se puede retomar este concepto para cuando en Canvas estemos definiendo el **segmento de clientes**, con el fin de evaluar sus necesidades específicas y determinar su poder de negociación.

#### **2.4.3. Análisis del macro-entorno como apoyo al Modelo Canvas**

**El macro-entorno** (denominado también entorno lejano) es el conjunto de factores que influyen externamente en el desarrollo de una actividad económica, determina en gran medida las posibilidades de funcionamiento y desarrollo de la empresa, son factores imposibles de cambiar. Debido a la fuerte influencia del macro-entorno, cada emprendimiento o empresa debe prever la formación de sus futuras oportunidades y amenazas y adaptar a ellas su estrategia de desarrollo, sería un aporte valioso para el

bloque de Canvas, propuesta de valor. Dentro de las metodologías existentes para escoger la herramienta más adecuada para el emprendimiento turístico están:

- **Método de extrapolación de tendencias** – el método cuyo objetivo es la descripción de las tendencias o condiciones de un futuro posible a partir de una situación actual y pasada.
- **Análisis de los grupos de interés (stakeholders)** – el análisis del grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización.
- **Análisis PESTEL** – el análisis que sirve para analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, Ambientales y legales que afectan la creación de empresa.
- **Análisis ETOP (Environmental Threats and Opportunities Profile en inglés)** – el análisis que constituye un perfil de amenazas y oportunidades provenientes del entorno externo de la empresa. (Negocios, 2015)

El análisis del micro y macro entorno, siempre debe ir antes de tomar cualquier decisión estratégica, después de analizar algunas de las metodologías que existen para evaluar el macro-entorno, el Análisis PESTEL será el que nos ayudará a complementar la metodología Canvas, la razón por la cual se determinó esta herramienta, es porque es catalogada como una de las más integrales y completas para obtener indicadores del comportamiento de factores externos, claves para incluir sus resultados en el plan de negocio que deseamos construir para el emprendimiento.

#### **2.4.4. Análisis del Entorno (PESTEL) como apoyo Investigativo a la Metodología Canvas**

Al analizar el macro-entorno en el que opera o piensa operar una empresa o idea de emprendimiento, es importante identificar los factores que podrían afectar a un número importante de variables vitales, que pueden influir en los niveles de oferta y demanda y en los costos de la empresa. Desde hace ya largo tiempo se han venido desarrollado varias herramientas de planificación estratégica, que permiten clasificar el vasto número de posibles situaciones que podrían impactar a una empresa. El análisis PESTEL es una de ellas, y se usa para clasificar varios factores del macro-entorno. Este análisis permite examinar el impacto de la empresa en cada uno de esos factores y establecer la

interrelación que existe entre ellos. En los bloques Canvas de segmento de clientes, propuesta de valor, canales, ingresos y costos, serviría como apoyo investigativo.

Los resultados que produce se pueden emplear para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno para hacer planes de contingencia con el fin de enfrentar las amenazas cuando estamos preparando los planes estratégicos y el plan de negocios.

Las fuerzas del macro-entorno están conformadas por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, sobre los que la empresa no tiene control directo. Estos factores constituyen el marco de referencia para desarrollar el denominado Análisis PESTEL.

PESTEL es un acrónimo y las letras que lo componen representan los siguientes factores del macro-entorno de la empresa:

Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales.

El Análisis PESTEL se enfoca en las fuerzas externas que afectan la empresa y generalmente es más útil cuando se usa conjuntamente con otras herramientas de planificación, como son: el análisis DOFA o SWOT, el modelo de "las Cinco Fuerzas" de Porter o el modelo de las "Siete Eses" (7S) de Mckinsey.

El Análisis PESTEL nos ayudará a evaluar el potencial y la situación de un mercado, indicándonos específicamente si está creciendo o declinando su atractivo, y la conveniencia o no de acceder a él.

Cuando se va a hacer un análisis PESTEL, es esencial determinar con claridad qué aspectos del mercado se van a evaluar y con qué propósito, de tal manera que facilite seleccionar y examinar las variables dentro de cada uno de los factores externos. Por ejemplo, un análisis PESTEL se puede efectuar para evaluar viabilidades de negocios y como ayuda complementaria para cualquier modelo de negocio:

- El mercado en el que opera la empresa
- El mercado de un producto existente
- Una marca con relación a su mercado
- Una unidad de negocios en un mercado local
- Una opción estratégica (Ej. entrar a un nuevo mercado)
- La posible adquisición de otra empresa

- Una propuesta de alianza o Joint Venture
- Una oportunidad de inversión

### **Los factores políticos**

El primer elemento del Análisis PESTEL que debemos estudiar es el constituido por los factores políticos. Cuando estamos considerando los factores políticos, tenemos que evaluar el impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar nuestros negocios. Si se está operando en varios países, es necesario aplicar el análisis a cada uno de ellos y al bloque político o comercial de naciones al que pertenecen. Los factores políticos incluyen la evaluación de aspectos tales como:

- La aplicación del derecho internacional humanitario
- El respeto de los derechos civiles
- La normas de protección al medio ambiente
- El respeto de los derechos constitucionales
- La protección a la inversión
- La protección a la propiedad industrial e intelectual (Ej. Marcas, patentes)
- La legislación tributaria
- La legislación laboral
- La forma de gobierno (Ej. Democracia, autocracia)
- El sistema de organización política (Ej. Centralista, federalista)
- La estabilidad y el riesgo político
- El conflicto armado interno o externo y el terrorismo
- La estabilidad social
- Las alianzas políticas internacionales
- La gobernabilidad

### **Los factores económicos**

El segundo elemento del análisis PESTEL implica el estudio de los factores económicos. Los factores políticos no operan en el vacío, y las decisiones de política pública tienen implicaciones económicas. Todas las empresas se ven afectadas por factores económicos del orden nacional, internacional o global. El comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo estarán relacionados con la etapa de auge,

recesión, estancamiento o recuperación por la que atravesase una economía. Los factores económicos afectan el poder de compra de los clientes potenciales y el costo del capital para las empresas. Estos son ejemplos de los aspectos económicos que podríamos considerar para el análisis:

- La etapa del ciclo económico
- Las tasas impositivas
- Las tasas de interés
- Los niveles de inflación
- Las tasas de crecimiento económico actuales y potenciales
- Los niveles de deuda y ahorro
- El nivel de confianza del consumidor
- La disponibilidad de mano de obra calificada
- Los costos de las materias primas
- La calificación riesgo-país
- La disponibilidad de recursos energéticos
- La situación de la balanza de pagos
- La accesibilidad de los extranjeros al mercado interno de capitales
- La confiabilidad del país como socio comercial
- Los tratados comerciales internacionales vigentes
- Las restricciones cambiarias
- Las restricciones a la inversión extranjera
- Las tasas de empleo
- La política monetaria
- La tasa de cambio
- El tamaño y distribución del gasto público
- Los índices de precios

### **Los factores sociales**

El tercer aspecto del análisis PESTEL se enfoca en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. Los factores sociales varían de un país a otro, e incluyen aspectos tan diversos como: las religiones dominantes, las actitudes hacia los productos y servicios extranjeros, el impacto del idioma en la difusión de los productos en los

mercados, el tiempo que la población dedica a la recreación y los papeles que los hombres y las mujeres tienen en la sociedad. Los cambios demográficos, por ejemplo, tienen un impacto directo sobre las empresas. Los cambios en la estructura de la población afectan la oferta y la demanda de bienes y servicios en una economía. Entre los factores a considerar para el análisis encontramos:

- Los demográficos (Ej. Crecimiento de la población, estructura de edades)
- La salud, la educación y la movilidad social
- Las tendencias en el empleo
- Los medios de comunicación, la opinión pública, actitudes y prejuicios
- Los estilos de vida
- Los cambios socio-culturales en marcha
- La distribución del ingreso
- Las condiciones de vida de la población
- Patrones de consumo
- Factores étnicos y religiosos

### **Los factores tecnológicos**

El factor tecnológico es importante para casi la totalidad de las empresas de todos los sectores industriales. La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios. Los factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entrada, los niveles mínimos para producir eficientemente e influir en la decisión de si producimos directamente o contratamos con terceros. Pero también en las industrias donde los cambios tecnológicos se dan con mucha velocidad, es difícil para las empresas adoptar estos cambios al mismo ritmo debido al costo y a la disponibilidad de recursos humanos calificados. En el caso del aumento en la automatización de los procesos de producción, el efecto es una reducción en el empleo de mano de obra no calificada. Estos son ejemplos de aspectos a considerar en el análisis de los factores tecnológicos:

- El impacto de las nuevas tecnologías (Ej. Robótica, nanotecnología)
- El impacto y velocidad de las transferencias de tecnología
- El tamaño de las inversiones en investigación y desarrollo tecnológico
- El impacto de las tecnologías de la información
- Las tasas de obsolescencia tecnológica

- La automatización de los procesos de producción
- Los incentivos a la modernización tecnológica (Ayala, 2015)

### **Factores ambientales**

Todo lo que afecte el medio ambiente, la naturaleza y su entorno, es susceptible de tener en cuenta, la responsabilidad social es clave para la constitución de un nuevo negocio, es prioridad velar por cuidar el planeta y analizar los factores ambientales que influyen en la creación de una nueva forma de emprendimiento, qué tan importante es este análisis para el emprendimiento propuesto, ya que incorpora un elemento fundamental debido a la actividad económica que es pieza clave para la propuesta de valor en el Canvas.

Se puede tener en cuenta:

- Regulación medio-ambiental
- Impacto natural del emprendimiento
- Cuidado de aguas y residuos
- Insumos biodegradables
- Gases efecto invernadero
- Huella de carbono
- Reciclaje
- Conservación de las especies.

### **Factores legales**

- Estos factores se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con nuestro proyecto, que le puede afectar de forma positiva o negativa. Por supuesto, si estamos inmersos en un negocio internacional o en nuestro caso el sector turístico, nos interesará estudiar los aspectos legales tanto del país de origen como de destino. Debemos estudiar sobre cuestiones como las siguientes:
  - Licencias
  - Leyes sobre el empleo
  - Derechos de propiedad intelectual
  - Leyes de salud y seguridad laboral
  - Sectores protegidos o regulados

Utilizaremos la herramienta PESTEL, no a profundidad, en el análisis del entorno para el emprendimiento objeto de estudio, además que claramente complementa nuestro modelo de negocio escogido que es Canvas, y nos hace más asertiva la decisión de crear el emprendimiento.

### 3. Modelo de Negocio para un emprendimiento de servicios turísticos y ecoturísticos en el departamento del Huila

#### 3.1. Conceptos generales del Modelo de Negocio propuesto

En la última década, Colombia ha presentado un crecimiento positivo en su economía, destacamos de manera específica el sector turismo, que ha tenido unos resultados sostenidos superiores al 12.7%, posicionándose como la segunda actividad que mayores divisas genera en el país, después de la exportación de minerales y combustibles (Colombia, Realismo Mágico, 2015).

Entre (OMT, 2012) las múltiples recomendaciones para las economías de países emergentes, está la necesidad de diversificar la economía en industrias y servicios con mayor valor agregado, los recursos naturales no renovables, tienden a agotarse, es por eso que la economía debe tener un alto apoyo de las actividades de investigación y desarrollo y la sofisticación de los negocios (Consejo Privado de Competitividad, 2013-2014).

Por lo anterior, el turismo es hoy, uno de los motores mundiales de desarrollo, año tras año, el volumen de viajeros en el mundo supera cuotas históricas. Si la planificación y la gestión son buenas, el turismo puede ser una fuerza positiva que reporte beneficios para los destinos turísticos de cualquier lugar del mundo. Por tanto, es evidente que redundará en interés del propio sector en mantener y sostener el fundamento de su prosperidad: **los destinos turísticos.**

Existe la Organización Mundial del Turismo (OMT), asociada al programa de Las Naciones Unidas para el medio ambiente, entidad que ofrece a los gobiernos un esquema para formular y llevar a la práctica unas buenas políticas de turismo sostenible. La OMT ayuda a los Estados Miembros a explotar y desarrollar sus propios negocios turísticos, cumpliendo las exigencias del turismo sostenible y utilizando los Criterios Globales de Turismo Sostenible como referencia (OMT, 2016).

Directa e indirectamente, el turismo, genera un aumento de la actividad económica en los lugares visitados (y más allá de los mismos), fundamentalmente debido a la demanda de bienes y servicios que deben producirse y prestarse. (OMT, 2012)

La industria de los viajes y el turismo, representa el 3.1% del PIB mundial, pero si se suman los efectos directos e indirectos, el turismo genera el 9.8% de la producción económica mundial, del turismo se deriva trabajo directo a 105 millones de personas en el mundo. (WTTC, 2016). El informe, realizado por *Oxford Economics* para La WTTC, apunta además que el PIB turístico mundial crecerá a un ritmo del 3,9% anual durante la próxima década, frente al aumento del 2,9% predicho para la economía global.

*“Se trata de un crecimiento que supera a los previstos para el resto de sectores económicos, excepto las ventas minoristas”.* (WTTC, 2016).

Hay positivos pronósticos para el sector turismo, son muchos los factores que han contribuido a que su desarrollo sea progresivamente positivo.

Lo podemos observar en la gráfica No. 6, que representa los porcentajes de los sectores de la economía mundial, con base a los resultados del PIB, en el cual el sector turismo ocupa mundialmente la posición cuatro junto con todos sus derivados, es un sector que mueve muchos aspectos económicos a su alrededor y contribuye en cadena al desarrollo de las economías, tanto de países desarrollados como emergentes.

Gráfico 6: Impacto del PIB por industria a nivel Mundial



Fuente: (Oxford Economics, 2016).

Este mundo globalizado altamente avanzado en tecnología y comunicación, ayuda enormemente a desarrollar el campo turístico a nivel mundial. El temor a lo desconocido se ha ido mitigando y se han abierto una serie de posibilidades inimaginables para quienes desean conocer cualquier rincón del mundo, todo es conocido y más fácil ahora, las culturas, las políticas, las riquezas naturales y un sin número de variables que son tenidas en cuenta a la hora de emprender un viaje. Disfrutar de una experiencia de enriquecimiento cultural, esparcimiento y placer, son cada vez una prioridad en la vida personal, más aún con las facilidades de conexión y desplazamiento que hoy en día existen.

De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (OMT), las siguientes son las tendencias en temas de turismo entre el 2014 y 2030.

En Colombia, el desarrollo del turismo ha dado grandes avances, aunque la seguridad, la infraestructura terrestre y aérea, el desarrollo hotelero, los sistemas de información, el

dominio de idiomas, entre otros, continúan en desarrollo. El país ha incrementado las visitas de extranjeros, nuestro principal atractivo es la riqueza natural, cultural, geografía, variedad de climas, gastronomía y la amabilidad de su gente.

*“Cada día somos más competitivos en materia de turismo y las cifras así lo demuestran, toda vez que continuamos por encima del promedio mundial y, también, por encima de las Américas, cuyo promedio es del 5 por ciento”,* afirmó la exministra de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, Cecilia Álvarez Correa.

Podemos observar la gráfica No. 7 del crecimiento de las visitas de extranjeros a Colombia.

Gráfico 7: Visitas de extranjeros a Colombia, estadísticas por año

#### TURISTAS EXTRANJEROS EN ENERO

Millones de personas



Fuente: (Elaboración propia con base en (DANE, 2016).

El turismo es una industria que tiene gran impacto sobre el crecimiento y el desarrollo económico, “Los beneficios económicos son probablemente la principal razón por la cual muchos países están interesados en el desarrollo del turismo. En este sentido la contribución de este sector a la economía mundial es, evidentemente, importante” (Brida, 2008, pág. 38).

En Colombia, hay una oportunidad visible de negocio en este renglón de la economía. Específicamente en el municipio de San Agustín en el departamento del Huila, donde se encuentran riquezas naturales y culturales por explorar, su gran diversidad de paisajes lo convierten en potencial turístico para nacionales y extranjeros.

Toda la extensión del departamento del Huila, iniciando con su capital, Neiva, en el norte del departamento, hasta su último municipio, San Agustín, en el sur, es rica en paisajes bellos y exóticos, el Huila posee más de 20 sitios turísticos para mostrar (Colombia.com, 2016) entre ellos destacamos: El Desierto de la Tatacoa, La Represa de Betania, El Nevado del Huila, Termales de Rivera, Salto de Bordones, Parque arqueológico Alto de los Ídolos, Parque Nacional Natural La Cueva de los Guacharos, Represa del Quimbo, El Estrecho del Magdalena, Circuito de la riqueza arqueológica de San Agustín, declarada como la “Necrópolis de mayor extensión en América” (ICANH, 2014). El Huila es un departamento lleno de riquezas y un destino turístico fascinante, a esta gran ventaja se suma la aprobación de un presupuesto muy importante dentro de las 4G, para la construcción del anillo vial turístico del Huila, que corresponde a la adecuación de vías pavimentadas para conectar todos los sitios turísticos y el mejoramiento de infraestructura vial, por un valor cercano a los tres billones de pesos. (Huila, 2015).

Adicionalmente, el análisis del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, señala que el Huila tiene un gran potencial de turismo cultural, cultural-arqueológico, de aventura, de naturaleza y de convenciones y eventos (Min Comercio, Industria y Turismo, 2016).

Destacamos que el destino más visitado en el departamento del Huila es el parque Arqueológico de San Agustín, destino mágico y ancestral que encierra misterio y gran riqueza patrimonial, es el mayor testimonio arqueológico del país, declarada por la UNESCO como patrimonio de la humanidad en 1995, su gran importancia histórica y cultural para el colombiano la hace un lugar muy visitado por estudiantes, adultos y para quienes aprecian la historia. (Guía Turística del Huila, 2013).

El interés de conocer este bello destino es cada año mayor, a continuación una estadística del comportamiento de visitantes de los atractivos culturales del Huila, Parque Arqueológico de San Agustín, el Alto de los Ídolos y el Museo paleontológico de Villa Vieja en los años 2015 y 2016 al mes de noviembre.

Gráfico 8: Ingreso a los sitios turísticos culturales del Huila



Fuente: (Sistema de Información Turística y Cultural del Huila (SITYC), 2017).

“San Agustín y su récord histórico:

El récord histórico que en materia de visitantes alcanzó en 2016 el Parque Arqueológico de San Agustín debe llenar de orgullo a todos los huilenses. Que más de 100.000 personas, muchas de ellos extranjeras, hayan llegado en el transcurso de un año a nuestra región a visitar el mítico lugar, declarado en 1995 por la Unesco como Patrimonio de la Humanidad, es un hecho trascendental, que merece ser destacado con letras en negrillas y ser visible desde cualquier distancia.

Según la Administración del Parque, un total de 100.542 personas ingresaron el año pasado, 11.632 más que en 2015. Y si se compara con 2014, llegaron 22.854 personas más. Las cifras son absolutamente contundentes. Pero hay un dato que llama aún más la atención: el año pasado estuvieron en San Agustín 15.060 extranjeros, 5.171 más que en 2014. El crecimiento es fantástico, las autoridades atribuyen semejante récord histórico al acuerdo de paz firmado entre el Gobierno Nacional y las Farc y a la exitosa campaña Huila, un paraíso por descubrir, impulsada por el Gobernador, Carlos Julio González Villa. Es claro que el extranjero se siente atraído por un país sin conflictos, pero también es clave la difusión que

hace una región de sus riquezas, bondades y maravillas a través de medios masivos como la televisión y las redes sociales. Lo que está viviendo San Agustín es una verdadera 'avalancha' de turistas nacionales y extranjeros. El compromiso del Huila y en especial, el sur del departamento, es acoger los visitantes cada vez mejor, ofreciendo, por ejemplo, mejores hoteles y restaurantes y excelente calidad en la prestación de sus servicios. (Nación.com, 2017)

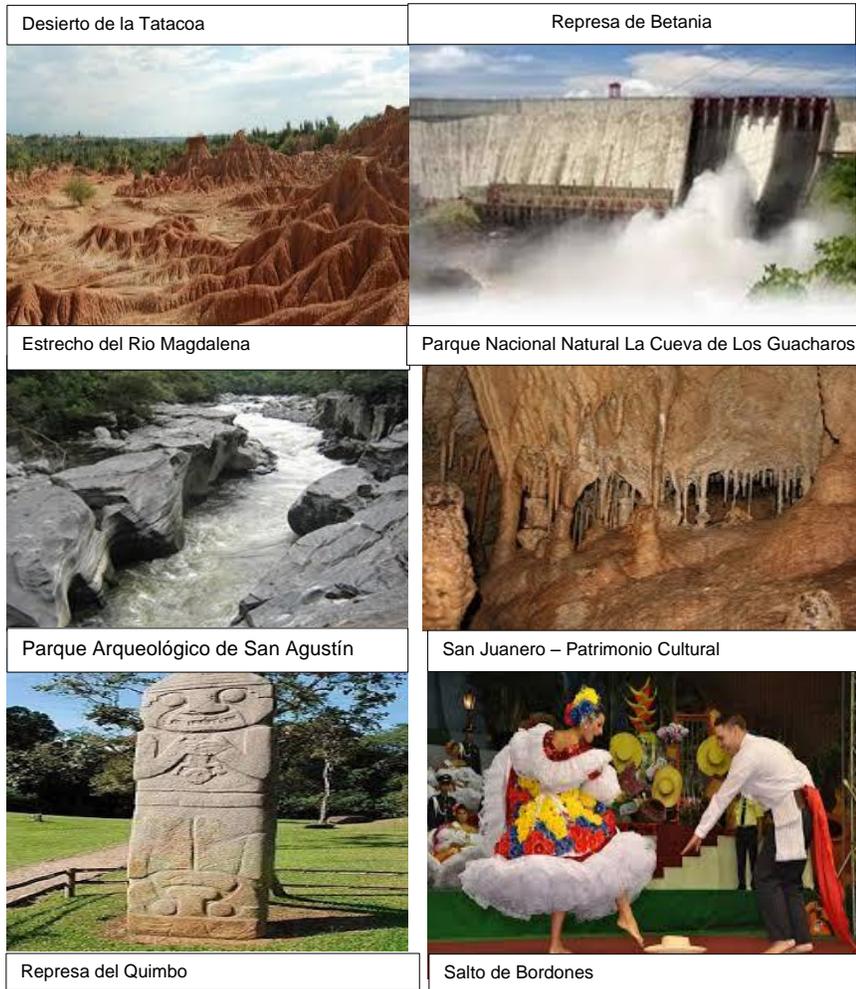
El departamento del Huila ha incrementado su número de turistas durante el último año, los dos sitios más visitados son el Desierto de La Tatacoa, con un incremento del 41.6% aproximadamente, 62.000 visitantes; y San Agustín y al rededores, con un 46% de incremento en el último año, aproximadamente 130.000 visitantes (Medina, 2016).

Es evidente el incremento importante de visitantes en el departamento del Huila, existe la posibilidad para realizar un emprendimiento, con un modelo de negocio que de paso a la creación de un operador de servicios turísticos diferenciadores en el departamento, con un hotel de óptima calidad en el municipio de San Agustín, que pueda ofrecer y garantizar al turista toda la logística que le permita acceder a un servicio integral de conocimiento del departamento y que dé respaldo, tranquilidad y garantice la óptima prestación del servicio.

La diferenciación del servicio estaría dada en que en la actualidad no hay operadores integrales de servicios turísticos para el departamento del Huila, que brinden al turista opciones para conocer todos los sitios de interés que tiene el departamento y que haga de su visita una experiencia inolvidable acompañada de aventura, cultura y naturaleza.

A continuación, una muestra de un archivo fotográfico de los principales sitios turísticos del Huila contenidos en el gráfico No. 9.

Gráfico 9: Archivo fotográfico de los principales sitios turísticos del Huila





Fuente: Elaboración propia con base en (Gobernación del Huila, 2016).

### **3.2. Componentes del modelo de negocio diseñado para el emprendimiento**

Elegidas las herramientas para desarrollar, de manera integral, el modelo de negocios que nos guiará para plantear el emprendimiento de servicios turísticos y ecoturísticos en el departamento del Huila (específicamente la creación de un hotel en el municipio de San Agustín), daremos avance a detallar cada uno de los factores que componen el Modelo Canvas de Alexander Osterwalder, escogido como modelo base, además de complementarlo con teorías relacionadas a factores que influyen en la operatividad de modelos de negocios, las cuales han sido escogidas cuidadosamente y retomaremos además, con menos detalle, los bloques Canvas, tales como el análisis de micro entorno PESTEL, que nos ayudará a identificar los factores externos que afectan el entorno; y el análisis del macro entorno, con la descripción de las Cinco Fuerzas de Porter.

A continuación el análisis del Modelo Canvas para el emprendimiento de servicios turísticos y ecoturísticos en el departamento del Huila:

#### **3.2.1. Segmentos de clientes**

Los clientes objetivos del emprendimiento son familias de estrato medio-alto, personas que les interese el turismo cultural, ecológico y de aventura, estudiantes de centros educativos y de investigación. Los autores Osterwarder y Pigneur, proponen en 2010 las siguientes preguntas en el momento de analizar y definir este bloque, dentro del modelo de negocio: ¿Para quién creamos valor? y ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

Creamos valor para todas las personas viajeras interesadas en el turismo cultural, ecológico y de aventura, quienes deciden buscar un destino de gran impacto por su reconocimiento y belleza natural, la buena experiencia vivida debe ser realmente el valor agregado para nuestros clientes, que se sientan satisfechos y felices de conocer nuestro departamento, mediante la debida promoción y divulgación del sendero turístico “Huila destino exótico y mágico”; que además quieran enriquecer su cultura, que deseen divertirse, conocer y planear unas vacaciones inolvidables, garantizando seguridad y satisfacción.

### **3.2.2. Propuesta de valor**

Para identificar la propuesta de valor, contestaremos las preguntas fundamentales que se sugiere realizar en este módulo del modelo de negocio, las cuales son:

#### **¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?**

El valor que queremos proporcionar a nuestros clientes es garantizar una experiencia inolvidable a través de la integración total de toda la cadena de suministro turístico, para ofrecer al turista una amplia gama de opciones en sus vacaciones y poder clasificar al cliente, de acuerdo a sus necesidades, aspiraciones y presupuesto.

Enriquecer el conocimiento mediante las vivencias culturales, un sitio no se conoce realmente, si no se interactúa con la gente, si no se viven las costumbres y si no se conocen las raíces. Vender la cultura Opita es nuestro mayor interés, trabajando con ética y en asociación con los gremios protectores del medio ambiente y llevando un mensaje de profundo respeto y cuidado por lo nuestro.

El amor por nuestro patrimonio cultural, dar a conocer el departamento, ofreciéndole al turista un servicio de calidad y que el resultado sea la satisfacción total, nuestra ventaja competitiva será garantizar que todos nuestros proveedores sean los mejores en servicio y calidad.

#### **¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?**

El problema que ayudaremos a solucionar es la logística de contacto, se busca que el turista realice un solo contacto, el cual sea manejado por el operador, para de ese modo, diseñar, de acuerdo con sus necesidades y disponibilidad, el mejor paquete turístico para conocer el Huila integralmente, en el que se combinen las actividades que le agraden al turista, en un entorno seguro.

### **¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?**

Se satisfacen las necesidades de bienestar, descanso, diversión, enriquecer la cultura, el conocimiento.

### **¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?**

El paquete turístico incluye una propuesta muy clara de los sitios a conocer, medios de transporte, hospedaje, alimentación y el acompañamiento profesional de guías certificados y capacitados, además de toda nuestra asesoría en cada uno de los destinos. Cuando se acude a un operador integral se ahorra tiempo y dinero.

#### **3.2.3. Canales**

Cada vez toma más fuerza el internet como uno de los medios más efectivos de comunicación con el cliente, nos apoyaremos con una plataforma que nos ayude a la organización de todas las reservas, para la coordinación del tiempo del cliente, sería ideal la personalización de acuerdo a los perfiles de los clientes, con el fin de asesorarles en la programación adecuada de sus actividades, el sistema registra todas las operaciones, controla y será también medio de pago. Para promocionar nuestros servicios tenemos claramente que desarrollar una web que nos apoye con las redes de contacto, de fácil acceso, amigable y una herramienta eficaz de publicidad.

La oficina será otro canal, se tendrá contacto directo con los clientes, también se establecerán convenios con los proveedores para organizar la logística de cada servicio ofrecido garantizando trabajar con los mejores.

Es importante poder trabajar con los mejores prestadores de servicios del departamento, de modo que se pueda medir la satisfacción del cliente para estar en una mejora continua y el servicio postventa.

#### **3.2.4. Relación con los clientes**

La relación con los clientes debe ser muy estrecha y de confianza, la satisfacción en la prestación del servicio nos dará una ventaja de diferenciación sobre la competencia, además que el turismo funciona mucho con el voz a voz, las buenas experiencias se cuentan y se transmiten. Por ser una actividad de descanso, diversión y relajación, las expectativas son muy altas para el cliente, la buena experiencia nos dará una calificación muy favorable. Nuestra relación con el cliente estará dada por la excelente asistencia

personal mediante nuestras oficinas de atención personalizada, el autoservicio vía web y el trato muy especial de las comunidades con las cuales haremos convenio para la atención de los clientes, además de la calidez de la gente del Huila.

### **3.2.5. Fuentes de Ingresos**

Se determinarán dos valores, dependiendo de la temporada, si es baja o alta de acuerdo al calendario, una lista de precios que diferencie una persona adulta de un niño, por actividad, por días de estadía, por categoría de habitación que elija, será una lista de precios ajustable al segmento y al volumen.

Los ingresos provendrán exactamente de las comisiones que recibamos de nuestros proveedores por la operación turística, ingresos de la actividad propia de hospedaje en el hotel en San Agustín, que contará con 50 habitaciones aproximadamente, por las actividades culturales que se realicen en el hotel, por el servicio de transporte, por el servicio de alimentación que se brinde en el hotel, por los servicios en el bar del hotel, por la contratación de guías y por los eventos que se realicen en el auditorio del hotel.

### **3.2.6. Recursos Clave**

Como recursos clave del emprendimiento será indispensable:

- Hacer el desarrollo de la web, incorporando la herramienta que le proporcionará al cliente toda la información posible para que pueda diseñar, de acuerdo a su interés, el viaje que planea y que sueña.
- Localización de oficinas: Debemos analizar la mejor localización de oficinas turísticas que soporten la operación y controlen todas las reservas, inicialmente se ha pensado una oficina en la ciudad de Neiva y otra en San Agustín, será tomado en arriendo la oficina de Neiva, en San Agustín se construirá, en el mismo espacio donde será construido el hotel, el mobiliario estará dentro del presupuesto presentado.
- Hotel en San Agustín: La localización será en el casco urbano del municipio de San Agustín, en un terreno propio que tiene buena ubicación y buen tamaño (1.500 m<sup>2</sup>). Está proyectado que inicialmente serán, mínimo, 50 habitaciones dotadas de lo básico más televisor, agua caliente, wifi, algunas habitaciones con mini bar, el diseño será un estilo campestre y típico. El hotel contará con parqueaderos suficientes para los clientes, teniendo en cuenta que la mayoría se desplaza por tierra, también contará con un auditorio que servirá para presentar eventos culturales a los turistas y también

servirá para alquiler de eventos. Está planeado que se construirá un bar para que brinde servicios nocturnos.

- Vehículos para turismo: Para transportar a los turistas hacia los diferentes sitios turísticos, se necesita comprar mínimo, dos vehículos de transporte especial, camionetas de 19 pasajeros cómodas y adecuadas para travesías largas.

### **3.2.7. Actividades Clave**

Para nuestro emprendimiento objeto de estudio, debemos priorizar actividades claves como:

- Definir y establecer la estrategia de la prestación del servicio, los lineamientos precisos para dar cumplimiento a nuestra promesa de valor, dejar claro qué servicios vamos a prestar y las condiciones para hacerlo.
- Solicitar los permisos y licencias que sean necesarios ante las autoridades competentes para legalizar la operación. Inicialmente al Registro Nacional de Turismo.
- Construir el hotel – planear, valorar y ejecutar dicho proyecto.
- Adquirir los activos necesarios para dar inicio a la instalación del hotel y oficinas.
- Adquisición de la plataforma soporte para la administración y control de la logística de los clientes.
- Establecer los contactos y alianzas con los proveedores, agentes y todos los involucrados en el proceso de la prestación del servicio.
- Contratar al personal idóneo y capacitado para diseñar la estrategia de la prestación del servicio.
- Establecer la lista de tarifas, precios justos y competitivos, de acuerdo con los servicios establecidos para tal fin.
- Diseñar la medición de satisfacción al cliente para definir el servicio postventa.
- Diligenciamiento de permisos de ingreso a sitios turísticos en común acuerdo con las comunidades.

- Tramitar la consecución de los recursos financieros.

### **3.2.8. Asociaciones Claves**

Las asociaciones y alianzas clave para desarrollar el modelo de negocio y los servicios turísticos y ecoturísticos en el departamento del Huila, son:

- Buscar alianzas con los mejores hoteles con servicio garantizado en la ciudad de Neiva, Villa Vieja, Pitalito y San Agustín.
- Afiliarse a agremiaciones culturales y de medio ambiente del departamento y a nivel nacional como: ANATO (Asociación Colombiana de Viajes y Turismo), COTELCO (Asociación hotelera y turística en Colombia), FEDEC (Federación colombiana ecoparques, ecoturismo y turismo de aventura), etc.
- Realizar convenio de negociación con microempresarios y artesanos.
- Realizar alianza con medios de transporte y agencias, inicialmente con las empresas transportadoras terrestres del Huila, como COOMOTOR, COOTRANSHUILA, TAXIS VERDES; en temas aéreos, con SATENA. Las agencias consideradas para una alianza sería AVIATUR, DESPEGAR, BTI TRAVEL, Viajes Falabella.
- Convenios con entidades gubernamentales, la Gobernación del Huila, la alcaldía de San Agustín, las casas de las culturas del Huila, etc.
- Nuestros proveedores de bienes y servicios serán claves para la óptima prestación del servicio turístico.

### **3.2.9. Estructura de costos**

Para desarrollar nuestra actividad turística es necesario identificar la estructura de costos, que para nuestro caso, está compuesta por:

- Diligencias legales de constitución, documentación oficial, licenciamiento y permisos.

- Todos los gastos concernientes al funcionamiento del hotel, servicios, mantenimiento, insumos y demás conceptos inherentes a su operación.
- Nóminas y gastos de personal.
- Gastos de funcionamiento de las oficinas de promoción de turismo.
- Gastos operativos de los vehículos que están al servicio de los turistas.
- Gastos administrativos de funcionamiento, servicios, internet, web, publicidad y demás relacionados con la operación.

La estructura de costos también está dada, inicialmente, por la inversión en inmuebles y activos fijos que serán fundamentales para llevar a cabo el emprendimiento. Los gastos preoperativos y de obra, estudios y demás relacionados con la construcción del hotel.

La adquisición, como tal, de todos los activos que harán parte del mobiliario del hotel y las oficinas.

Gráfico 10: Lienzo Canvas del Modelo de Negocio

<b>Business Model Canvas</b>		Diseñado para:	STELAR TRAVEL GROUP	
		Diseñado por:	Blanca Ligia Salamanca Salazar	
8 - Asociados Claves	7 - Actividades Claves	2 - Propuesta de Valor	4 - Relaciones con los clientes	1- Segmento de Clientes
<p><b>MOTIVACIÓN PARA REALIZAR SOCIEDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Hoteles con buen servicio garantizado</li> <li>*Agremiaciones culturales y de medio ambiente</li> <li>*Microempresarios artesanales</li> <li>*Medios de transporte seguros y de óptima calidad</li> <li>*Convenios con entidades gubernamentales</li> <li>*Relación con comunidades y permisos de ingreso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Plataforma/Redes de Contacto</li> <li>* Convenios con los proveedores</li> <li>* Atención personalizada</li> <li>* De acuerdo a los perfiles de los clientes, personalización de actividades</li> <li>* Precios justos</li> <li>* Medición de la satisfacción</li> <li>* Trabajar con los mejores en la línea de servicios.</li> </ul>	<p><b>CARACTERÍSTICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Vivir la experiencia de una cultura ancestral</li> <li>* Amor por nuestro patrimonio cultural Colombiano</li> <li>* Innovación</li> <li>* Mayor Efectividad que otros productos/servicios</li> <li>* Mejor diseño</li> <li>* Marca/Status</li> <li>* Ventaja en precio</li> <li>* Ventaja en costos</li> <li>* Menor riesgo que otros productos/servicios</li> <li>* Accesibilidad</li> <li>* Conveniencia/facilidad de uso</li> <li>* Seguridad y garantía en el servicio</li> <li>* Especialización y respaldo</li> <li>* Satisfacer las necesidades de bienestar, descanso, diversión, enriquecer la cultura y el conocimiento.</li> </ul>	<p><b>EJEMPLOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Asistencia Personal</li> <li>* Autoservicio - Mediante la web</li> <li>* Oficinas de atención personalizada</li> <li>* Comunidades</li> <li>* Co-Creación</li> </ul> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-top: 10px;">                     - ¿Qué tipo de relaciones buscamos con los clientes corto/mediano/largo plazo?                      - ¿Cómo se pueden integrar a nuestro modelo de negocios?                      - ¿Cuánto cuestan?                 </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Familias de estratos social medio-alto</li> <li>* Estudiantes de centros educativos y de investigación.</li> <li>* Gente interesada en turismo cultural, ecológico y de aventura.</li> <li>* Clientes nacionales y extranjeros</li> </ul>
<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;">                     - Tus socios clave                      - Proveedores clave                      - Recursos que te proveen                      - Actividades que realizan                 </div>	<p><b>6 - Recursos Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollo de la web</li> <li>* Localización de oficinas</li> <li>* Convenios y contactos</li> <li>* Hotel en San Agustín</li> <li>* Vehículos para turismo</li> </ul>	<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-top: 10px;">                     - ¿Qué tipo de valor estamos generando para los clientes?                      - ¿Qué tipo de necesidades estamos atacando?                      - ¿Qué paquetes o soluciones estamos creando para nuestros clientes meta?                      - ¿Qué tipo de problemas en el mercado estamos resolviendo?                 </div>	<p><b>3 - Canales de Distribución</b></p> <p><b>Proceso de evaluación:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento por web</li> <li>2. Oficinas especializadas</li> <li>3. Voz a voz</li> <li>4. Operadores</li> </ol>	<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-top: 10px;">                     - ¿Qué canales de comunicación prefieren tus clientes?                      - ¿Cómo los estás contactando ahora mismo?                      - ¿Cómo estamos integrando dichos canales?                      - ¿Qué canales funcionan mejor?                      - ¿Qué canales son más eficientes en cuanto a costes?                      - ¿Cómo los estás integrando en su rutina?                 </div>
<b>9 - Estructura de Costos</b>		<b>5 - Fuentes de Ingresos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crear Valor</li> <li>* Aprovechamiento de capacidad instalada tanto hotelera como en transporte</li> <li>* Promoción y ventas en todo el año</li> <li>* Negociación de buenos precios con los proveedores</li> <li>* Eficiencia en las oficinas - buena red de contactos</li> <li>* Aprovechamiento de la tecnología</li> </ul>		<p><b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b></p> <p><b>PRECIO VARIABLE POR TEMPORADAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Lista de precios</li> <li>* Ajustable a las características del servicio</li> <li>* Ajustable al Segmento</li> <li>* Ajustable al volumen</li> <li>* Ajustable a la capacidad económica de los turistas</li> </ul>		<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;">                     - Tus clientes están dispuestos a pagar ¿por qué clase de valor?                      - ¿Por qué están pagando actualmente?                      - ¿Cómo preferirían pagar?                      - ¿Cuánto contribuye cada flujo de ingresos al total de tus                 </div>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. Análisis PESTEL como apoyo a la metodología Canvas

El análisis PESTEL es un completo estudio del macro entorno, para analizar la viabilidad de seis factores importantes que influyen en la creación de un negocio, haremos un sencillo ejercicio de análisis para complementar la metodología Canvas, hemos adaptado cada concepto PESTEL enmarcado en nuestro país y en el departamento del Huila, buscando los factores más relevantes que influyen el macro entorno del emprendimiento, cada característica afecta directamente en los bloques Canvas: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, ingresos y costos (FONTUR, 2003).



La propuesta de valor analizada desde el PESTEL, nos dice que hay incentivos para promocionar el ecoturismo, desde la regulación hasta la normatividad tributaria, actividad de gran aceptación en el turista y cada vez más valorada por el cuidado del medio ambiente, así que afina nuestra propuesta de valor en el tema de naturaleza y ecoturismo.

Al proyectarse una inversión de infraestructura vial importante para la zona objeto de estudio, los canales se amplían para que nos visiten más personas, además el país cuenta con una red de internet muy amplia, que garantiza seguridad en la conectividad.

Los ingresos y costos deben tenerse en cuenta con base a la legislación y regulación existente en el sector turístico, así como los regímenes tributarios existentes en Colombia.

### **3.4. Las Cinco Fuerzas de Porter como apoyo a la metodología Canvas**

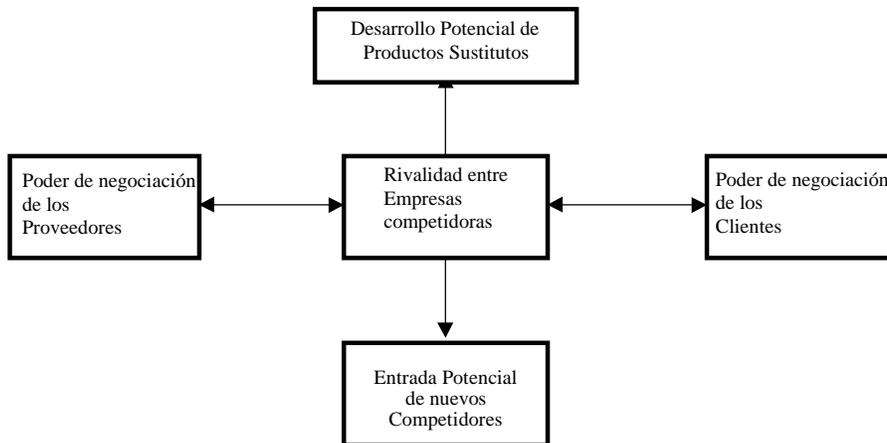
#### **LAS CINCO FUERZAS DE PORTER (Michael Porter)**

##### ***El Análisis de la Competencia: El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.***

Michael Porter basa su análisis de la competencia en 5 fuerzas (Ver Gráfico No. 11):

- (1) Rivalidad entre empresas competidoras
- (2) Entrada potencial de nuevos competidores
- (3) Desarrollo potencial de productos sustitutos
- (4) Poder de negociación de proveedores
- (5) Poder de negociación de consumidores

Gráfico 11: Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

**La Rivalidad entre las empresas que compiten:** (10%) la fuerza es baja.

A pesar que el turismo en la zona representa un porcentaje representativo en su economía, el departamento carece de operadores turísticos integrales, que puedan brindar a los turistas opciones completas para disfrutar de todos los atractivos. Actualmente se compite entre varias oficinas pequeñas de información (aproximadamente unas 20 agencias), pero no están organizadas sólidamente, o son intermediarios que no cubren todas las necesidades del cliente. En la actualidad la agencia Hultur ofrece servicios más completos pero no trabaja integrando servicios ni diseñando paquetes turísticos de acuerdo al perfil del cliente. En cuanto a propuestas hoteleras, nuestros principales competidores en el Municipio de San Agustín, son: Hotel Las Terrazas, Hotel Internacional, Hotel Altos de Los Andaquies, Hotel El Monasterio.

**El Desarrollo potencial de productos sustitutos:** (20%) la fuerza es baja-media.

El desarrollo acelerado de infraestructura hotelera en el departamento es inminente, a ello se suma la inversión en infraestructura vial decretada por el Gobierno Nacional, esto hace despertar un interés turístico mayor y las empresas operadoras existentes, pueden estar preparándose para el crecimiento. Como la zona está despertando el interés de

turistas en su riqueza, es probable que cada vez crezca el interés de invertir en negocios turísticos en el Huila, para lo cual debemos tener una propuesta muy diferenciadora para que sea más difícil de copiar y menos probable que no nos elijan, concepto totalmente ligado con la propuesta de valor. Hay otras opciones de estadía, como lo son los hostales, las fincas, para los más aventureros el camping, son opciones que toman bastante fuerza cuando de turismo de ecológico y de aventura se trata. Sin embargo, nuestra propuesta está diseñada para atender turistas de diferentes opciones, nuestros convenios tienen contemplados esta clase de hospedajes. Las plataformas que funcionan como soluciones a hospedajes en cualquier parte del mundo hacen contrapeso a nuestro emprendimiento.

***El Poder de negociación de los proveedores:*** (20%) la fuerza es baja-media

En este medio existe una gran cadena de proveedores: los hoteles, los restaurantes, los guías turísticos, los administradores de los sitios emblemáticos y el transporte. Se depende totalmente de ellos para poder formar la ruta que desea el turista, de su disponibilidad y el servicio de calidad que presten. Hacer una alianza fuerte con los mejores es la clave para la prestación del servicio. Se debe garantizar el cumplimiento de todo, tal y como se planeó y se ofreció al turista. Nuestro servicio será de alta calidad. En el Modelo Canvas este rubro complementa las alianzas clave, para determinar qué tan importante e influyente es dicha alianza.

***El Poder de negociación de los clientes:*** (30%) la fuerza es alta

El cliente en los servicios de turismo tiene mucho poder, puede realizar cambios en todos los aspectos, fechas, destinos, ajustar su presupuesto, etc. Un cliente insatisfecho en el servicio, es un cliente que no recomienda y comenta sus vivencias en redes sociales, la importancia de obtener puntajes altos en calificación, nos ayudará y será fundamental para el trabajo voz a voz y para lograr certificados de óptimos servicios. Punto importante para la segmentación de clientes; el turismo es un servicio bastante exigente porque vende felicidad y satisfacción.

***Entrada potencial de nuevos competidores:*** (20%) la fuerza es baja-media.

Este departamento necesita un operador sólido que integre a todos los servidores de la cadena de valor turística, que garantice al turista la prestación del servicio de calidad y que se especialice en conocer las riquezas y las promocióne. Con el auge que está teniendo el turismo en esta región, pueden nacer, con rapidez, ideas de emprendimiento

y negocios alusivos a este renglón de la economía. Los grandes operadores que existen en Colombia están muy centrados en venderle al colombiano destinos fuera del país, nosotros estaríamos interesados en vender el Huila al colombiano y al extranjero.

Una vez analizadas las fuerzas externas que influyen en este emprendimiento, queremos dar una mirada internamente a la estructura del negocio, planear la Estrategia, la cual debe ser la facilitadora del trabajo en equipo y producir la sinergia necesaria para iniciar el Direccionamiento Estratégico.

En las alianzas clave es fundamental tener en cuenta los nuevos competidores, porque estos estarían también trabajando con los mismos o similares proveedores.

#### 4. Análisis Financiero del modelo de negocio

Se realizó una proyección del Estado de Resultados, Balance General y Flujo de efectivo, todos a cinco años, teniendo en cuenta los ingresos por cada concepto estimados en las operaciones destinadas en el emprendimiento, los costos se estimaron con porcentajes con respecto a los ingresos, en el informe está incluida la inversión inicial del proyecto, calculada en un periodo de financiación a cinco años, con abonos fijos a capital e intereses.

Los resultados desde el primer año son satisfactorios, las estimaciones de ingresos están basados en promedios bajos, teniendo en cuenta que los primeros dos años son de conocimiento y reconocimiento por parte de los clientes, así que con este indicador se trabajará con un presupuesto holgado y moderado, sin presiones de metas demasiado altas, las cuales son muy mesuradas y alcanzables.

En caso dado que el flujo de efectivo quede insuficiente para responder con las obligaciones, la financiación puede llevarse a 10 años, para nuestro proyecto lo calculamos en la mitad del tiempo.

Se realizó el cálculo de la TIR a partir del Flujo de efectivo, al igual que el VPN (Valor Presente Neto) también de la misma base.

Como conclusión a los resultados numéricos, el proyecto es viable económicamente, así que es interesante mostrar este emprendimiento a un inversionista.

Tabla 2: Proyección Estado de Resultados

INGRESOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alojamiento hotel		316.000.000	474.000.000	568.800.000	625.680.000	688.248.000
Alimentación hotel		21.900.000	32.850.000	39.420.000	43.362.000	47.698.200
Bar del hotel		12.775.000	19.162.500	22.995.000	25.294.500	27.823.950
Alquiler del salón de eventos		5.600.000	8.400.000	10.080.000	11.088.000	12.196.800
Eventos culturales en el hotel		14.600.000	21.900.000	26.280.000	28.908.000	31.798.800
Comisión por agencia		36.500.000	54.750.000	65.700.000	72.270.000	79.497.000
<b>Total Ingresos</b>		<b>407.375.000</b>	<b>611.062.500</b>	<b>733.275.000</b>	<b>806.602.500</b>	<b>887.262.750</b>
<b>COSTOS (incluyen M.O.)</b>						
Alojamiento hotel		94.800.000	142.200.000	170.640.000	187.704.000	206.474.400
Alimentación hotel		10.950.000	16.425.000	19.710.000	21.681.000	3.849.100
Bar del hotel		6.387.500	9.581.250	11.497.500	12.647.250	3.911.975
Eventos culturales en el hotel		4.380.000	6.570.000	7.884.000	8.672.400	9.539.640
Comisión por agencia		5.475.000	8.212.500	9.855.000	10.840.500	11.924.550
<b>Total Costos</b>		<b>121.992.500</b>	<b>182.988.750</b>	<b>219.586.500</b>	<b>241.545.150</b>	<b>265.699.665</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>285.382.500</b>	<b>428.073.750</b>	<b>513.688.500</b>	<b>565.057.350</b>	<b>621.563.085</b>

Inversión	930.000.000					
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
Administración		40.737.500	61.106.250	73.327.500	80.660.250	88.726.275
Depreciación		30.750.000	30.750.000	30.750.000	30.750.000	30.750.000
<b>Total Gastos Administrativos</b>		<b>71.487.500</b>	<b>91.856.250</b>	<b>104.077.500</b>	<b>111.410.250</b>	<b>119.476.275</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>213.895.000</b>	<b>336.217.500</b>	<b>409.611.000</b>	<b>453.647.100</b>	<b>502.086.810</b>
Intereses Financieros		117.781.599	94.275.704	70.443.048	42.453.109	10.302.091
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>96.113.401</b>	<b>241.941.796</b>	<b>339.167.952</b>	<b>411.193.991</b>	<b>491.784.719</b>
Impuestos (34%)		32.678.556	82.260.211	115.317.104	139.805.957	167.206.804
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>63.434.845</b>	<b>159.681.585</b>	<b>223.850.848</b>	<b>271.388.034</b>	<b>324.577.914</b>

Fuente: Elaboración propia.

Resultados positivos en la proyección a cinco años, de acuerdo a las cifras calculadas.

Tabla 3: Proyección Balance General

CUENTA CONTABLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO</b>						
<b>Corriente</b>						
Caja y Bancos	14.400.000	15.000.000	17.800.000	19.000.000	22.000.000	24.000.000
Clientes	-	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>14.400.000</b>	<b>19.500.000</b>	<b>22.300.000</b>	<b>23.500.000</b>	<b>26.500.000</b>	<b>28.500.000</b>
Terrenos	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	283.284.882	283.284.882
Propiedad Planta y equipo	-	810.000.000	810.000.000	953.000.000	953.000.000	953.000.000
Depreciación Acumulada		2.400.000	26.700.000	26.700.000	29.700.000	29.700.000
<b>Total Propiedad, Planta y Equipo</b>	<b>117.600.000</b>	<b>927.600.000</b>	<b>903.300.000</b>	<b>1.046.300.000</b>	<b>1.206.584.882</b>	<b>1.206.584.882</b>
Otros Activos		25.000.000	127.000.000	145.000.000	172.000.000	181.000.000
Amortización acumulada		3.228.282	10.585.888	12.504.120	14.333.333	15.083.333
Valorizaciones			168.140.000	180.660.000	261.575.000	361.975.465
Total Otros Activos	-	<b>28.228.282</b>	<b>305.725.888</b>	<b>338.164.120</b>	<b>447.908.333</b>	<b>558.058.798</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>134.400.000</b>	<b>975.328.282</b>	<b>1.231.325.888</b>	<b>1.407.964.120</b>	<b>1.680.993.215</b>	<b>1.793.143.680</b>
<b>PASIVOS</b>						
Obligaciones Financieras		702.714.881	567.767.662	411.228.889	322.643.912	25.725.735
Cuentas por pagar	14.400.000	32.000.000	45.500.000	56.000.000	67.000.000	68.000.000
Impuestos por Pagar		32.678.556	82.260.211	115.317.104	139.805.957	167.206.804
C x Pagar proveedores		24.500.000	33.000.000	34.600.000	41.800.000	44.700.000
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>14.400.000</b>	<b>791.893.437</b>	<b>728.527.873</b>	<b>617.145.993</b>	<b>571.249.869</b>	<b>305.632.539</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Aportes de Capital	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000
Utilidades del periodo		63.434.845	159.681.585	223.850.849	271.388.034	324.577.914
Utilidades Acumuladas			223.116.430	446.967.278	718.355.312	1.042.933.227
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>120.000.000</b>	<b>183.434.845</b>	<b>502.798.015</b>	<b>790.818.127</b>	<b>1.109.743.346</b>	<b>1.487.511.141</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>134.400.000</b>	<b>975.328.281</b>	<b>1.231.325.888</b>	<b>1.407.964.120</b>	<b>1.680.993.215</b>	<b>1.793.143.680</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: Proyección Flujo de Caja

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Saldo Inicial</b>	-	134.400.000	124.705.948	69.310.878	-105.547.584	48.858.800
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos	-	407.375.000	611.062.500	733.275.000	806.602.500	887.262.750
Caja inicial	14.400.000	15.000.000	17.800.000	162.000.000	200.750.000	209.900.000
Préstamo		810.000.000			93.000.000	6.720.000
Aporte de capital	120.000.000					
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>134.400.000</b>	<b>1.232.375.000</b>	<b>628.862.500</b>	<b>895.275.000</b>	<b>1.100.352.500</b>	<b>1.103.882.750</b>
<b>EGRESOS</b>						
Alojamiento hotel		94.800.000	142.200.000	170.640.000	187.704.000	206.474.400
Alimentación hotel		10.950.000	16.425.000	19.710.000	21.681.000	23.849.100
Bar del hotel		6.387.500	9.581.250	11.497.500	12.647.250	13.911.975
Eventos culturales en el hotel		4.380.000	6.570.000	7.884.000	8.672.400	9.539.640
Comisión por agencia		5.475.000	8.212.500	9.855.000	10.840.500	11.924.550
Amortización Capital préstamo		107.285.119	134.947.218	156.538.773	181.584.977	210.638.573
Gastos de Administración		40.737.500	61.106.250	73.327.500	80.660.250	88.726.275
Compra de activos fijos		810.000.000				
Otros activos		25.000.000	127.000.000	145.000.000	172.000.000	181.000.000
Pago de intereses		104.375.376	95.955.141	74.363.586	49.317.382	20.263.786
Pagos de impuestos		32.678.556	82.260.211	115.317.104	139.805.957	167.206.804
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>-</b>	<b>1.242.069.052</b>	<b>684.257.570</b>	<b>927.133.463</b>	<b>864.913.716</b>	<b>933.535.103</b>
<b>SALDO FINAL EN CAJA</b>	<b>134.400.000</b>	<b>124.705.948</b>	<b>69.310.878</b>	<b>180.452.416</b>	<b>415.891.200</b>	<b>586.238.847</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Calculo de la TIR a partir del flujo de efectivo

Inversión Inicial del proyecto	- 930.000.000
Año 1	124.705.948
Año 2	69.310.878
Año 3	180.452.416
Año 4	415.891.200
Año 5	586.238.847
<b>TIR</b>	<b>11%</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **Cálculo del Valor Presente Neto a partir del flujo de efectivo**

Valor Presente Neto: \$ 689.203.098

El proyecto es viable desde el análisis financiero realizado, las proyecciones a cinco años dan resultados positivos, una TIR atractiva y un Valor Presente Neto bastante interesante, con una tasa esperada de rentabilidad del 20%.

Es un emprendimiento viable y se considera fácil de presentar a un inversionista, considerando que el ejercicio financiero se realizó con cifras bajas de estimación y siendo moderados, pero realmente se puede esperar un crecimiento más positivo al que ya está generando, debido a que la zona está volviendo a recobrar la confianza e interés por su mejoramiento en infraestructura vial, hotelera y mejoramiento de la seguridad.

## 5. Conclusiones

Se llevó a cabo el propósito planteado, analizar metodologías de modelos de negocios, escoger la más adecuada y aplicarla a la propuesta de modelo de negocios para un emprendimiento de turismo y ecoturismo en el departamento del Huila. El Modelo Canvas es, según el análisis realizado, el modelo adecuado para aplicar fácilmente a una idea de crear negocio.

El método Canvas es una herramienta práctica, sencilla y fácil de entender y trabajar, mediante sus nueve bloques se obtiene la estructura básica del funcionamiento del negocio.

Combinar la metodología Canvas con herramientas adicionales para obtener información relevante fue determinante, analizar el micro y macro entorno mediante Las Cinco Fuerzas de Porter (Michael Porter) y el Análisis PESTEL, claramente ayudaron a identificar factores para tener en cuenta en el emprendimiento.

Se obtuvo una experiencia muy enriquecedora a través de materializar las actividades que guiaba la metodología, todas aplicadas al caso propio del proyecto, los resultados obtenidos son satisfactorios. Primero, por realizar estructuradamente, paso a paso, el esquema de aplicación de modelo de negocio, complementado con apoyo investigativo de herramientas adicionales a la metodología Canvas, cuyos resultados aportaron resultados concretos a nuestra investigación; que como resultado indica que es viable desarrollar. Segundo, porque se llevó a la práctica el conocimiento aprendido a lo largo del MBA, cada tema visto de estrategia, matemática financiera, gestión humana, costos, inventarios, etc., fueron útiles para entender la empresa de forma integral y vista con ojos de gerente, apropiando cada uno de los componentes de manera responsable y coherente con el emprendimiento enfocándolo en la realidad.

Solo realizando un ejercicio de modelo de negocio estructurado, se puede entender que una idea de emprendimiento tiene forma y es viable, cada uno de los análisis y la construcción metódica es la herramienta adecuada para tomar buenas decisiones, o al menos decisiones estudiadas, a conciencia, que den lugar a pensar en una propuesta de valor, evaluar clientes, proveedores, aliados, estudiar la competencia, canales de entrega de servicios o productos, viabilidad financiera y estructura de costos.

La investigación y el desarrollo realizado, lleva a asegurar que toda idea de emprendimiento e inicio de negocio, necesita basarse en un modelo de negocio

preferiblemente, para que su estructura pueda ser vista de forma global, incorporando todos los factores influyentes, los grupos de interés, y necesariamente, un estudio presupuestal con el cual se analicen y verifiquen las cifras que darán soporte a la construcción de un negocio.

La identificación previa de todos y cada uno de los componentes esenciales para la construcción de un proyecto de negocio es sumamente importante, estos aportan organización y claridad; ayudan a visionar panoramas, que a lo mejor, no se habían pensado o no se habían tenido en cuenta en algún momento dado.

Claramente se llevaron a la práctica conceptos teóricos, materializando en papel una idea de emprendimiento, concluyendo que el emprendimiento turístico en el departamento del Huila, específicamente en el municipio de San Agustín, es viable, que se debe aprovechar el auge turístico a nivel mundial y nacional para potencializar una zona con grandes riquezas naturales y culturales. Colombia está desarrollando ese renglón de la economía, la tendencia del crecimiento turístico es una realidad; el ecoturismo, la valoración por lo natural y lo cultural están en auge en las nuevas generaciones, así que esta es una gran oportunidad para emprender.

## 6. Referencias Bibliográficas

- Andrade, S. (03 de 10 de 2012). *www.innovacion.cl*. Obtenido de <http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/> Consulta: noviembre 24, 2016.
- Avila, B. (06 de 02 de 2015). *www.comunicacioneficiencia.com*. Obtenido de <http://coneficacia-comunica.blogspot.com.co/2015/02/el-modelo-de-negocio-de-peter-drucker.html> Consulta: marzo 3, 2017.
- Ayala, R. L. (08 de 11 de 2015). <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>. Obtenido de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm> Consulta: diciembre 2, 2016.
- Barragán, A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 65-101.
- Bock, A. O. (2012). *Los Efectos de la Cultura y la Estructura sobre la Estrategia*. Los Angeles: Journal of Management Studies.
- Brida, P. S. (23 de 10 de 2008). *Cuadernos de Turismo*. La Contribución del Turismo al crecimiento económico. 36.
- Buenos negocios. (25 de 02 de 2014). *www.buenosnegocios.com*. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/694-7-ventajas-del-modelo-canvas> Consulta: septiembre 25, 2016.
- Chatterjee, S. (2013). *Simple Rules for Designing Business Models*. California: California Management Review.
- Clark, T. (2012). *Tu Modelo de Negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Colombia, Realismo Mágico. (2015). *Dinero*, 1.
- Colombia.com*. (26 de 01 de 2016). Obtenido de Colombia.com: <http://www.colombia.com/turismo/andina/neiva/attractivos.asp>. Consulta: enero 12, 2017.
- Consejo Privado de Competitividad. (2013-2014). *Informe Nacional de Competitividad*. Bogotá: Punto aparte.

- Diario del Huila. (28 de 10 de 2016). *DiariodelHuila*. Obtenido de <http://www.diariodelhuila.com/regional/turismo-sigue-en-crecimiento-en-el-huila-cdgint20161028144857112>. Consulta: marzo 22, 2017.
- FONTUR. (24 de 06 de 2003). *FONTUR.COM.CO*. Obtenido de [https://www.fontur.com.co/aym\\_document/aym\\_normatividad/2003/POLITICA\\_PARA\\_EL\\_DESARROLLO\\_DEL\\_ECOTURISMO.pdf](https://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2003/POLITICA_PARA_EL_DESARROLLO_DEL_ECOTURISMO.pdf). Consulta: octubre 11, 2016.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* ( Novena Edición). México: Pearson.
- Galeano Revert, A. (16 de 10 de 2012). *www.puv.edu.co*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/35065/Identificar%20y%20Analizar%20Modelos%20de%20Negocio.%20Metodologia%20del%20Caso.pdf?sequence=1> Consulta: octubre 12, 2016.
- Guia Turística del Huila*. (01 de 11 de 2013). Obtenido de Guia Turística del Huila: [http://huilaturistica.blogspot.com.co/2013\\_11\\_01\\_archive.html](http://huilaturistica.blogspot.com.co/2013_11_01_archive.html). Consulta: agosto 24, 2016.
- Hamel, G. (2000). *Innovación Conceptual de los Negocios*. (H. B. Press, Ed.) Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Hamel, G. (2000). *Liderando la revolución*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Huila, D. d. (24 de 10 de 2015). El Huila tendría cerca de tres billones de pesos en vías 4G. *Diario del Huila*, pág. 2.
- ICANH. (2014). *Catálogo de Publicaciones 2014*. Bogotá: ICANH.
- Johnson, M. (2010). *Seizing the White Space: Business Model innovation for Growth and Renewal*. Boston: A.G. Lafley.
- Magretta, J. (2002). Why Business Model Matters? *Harvard Business Review on Point*, 1-9.

- Marciniak, R. (26 de 10 de 2015). *Gestión Empresarial*. Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/analisis-macro-y-micro-entorno/>  
Consulta: septiembre 24, 2016.
- Medina, C. (05 de 02 de 2016). Las cifras que avalan el incremento de turistas en el Huila. *La Nación*, pág. 1.
- Min Comercio, Industria y Turismo*. (19 de 04 de 2016). Obtenido de Min Comercio, Industria y Turismo: <http://www.mincit.gov.co/> Consulta: agosto 12, 2016.
- Modelo del ciclo de negocio*. (17 de 08 de 2014). Obtenido de <http://admindeempresas.blogspot.com.co/2011/04/el-modelo-del-ciclo-de-negocio-de-gary.html> Consulta: marzo 27, 2017.
- Nación.com, L. (20 de 01 de 2017). San Agustín y su record histórico. pág. 1.
- Negocios, C. (13 de abril de 2015). *Crece Negocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>  
Consulta: marzo 26, 2017.
- OMT. (2016). *Panamorana OMT del turismo Internacional 2015*. Madrid - España: UNWTO Publicaciones.
- OMT. (2012). <http://www2.unwto.org/es> 2012. Obtenido de <http://publications.unwto.org/>. Consulta: abril 26, 2017.
- Osterwalder A. & Pigneur, J. Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: Edición privada.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology, A proposition in the desing science approach*. Amsterdam: Université de Lausanne.
- Osterwalder, A. e. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto.
- Queensland University of Technology, y. F. (2011). *Understanding Business Models. Eveleigh NSW: Smarth Services CRC Pty Ltda.* . Australia: Smarth.
- Ricart, J. (2009). *Modelo de Negocio: El Eslabón perdido en la dirección estratégica*. Barcelona, España: Universia Business Review.

Riquelme, M. (15 de junio de 2015). <http://www.5fuerzasdeporter.com/>. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/> Consulta: septiembre 22, 2016.

Triguero, S. (2016). *Cambiar la Organización*. Barcelona, España: Tknika.

Tubella, I. y. (2005). *Sociedad del Conocimiento, Cómo cambia el mundo ante nuestros ojos*. Barcelona, España: Eureka Media SL.

WTTC. (2016). *Impacto Económico 2016*. Madrid, España: WTTC.

WTTC. (2016). *The economic impact of travel & Tourism: 2016*. Madrid, España: WTTC.

[www.jaumentijans.com](http://www.jaumentijans.com). (27 de 05 de 2014). Obtenido de <https://jaumentijans.com/2014/05/> Consulta: noviembre 21, 2016.

Yip, G. (2010). *Estrategia Global Total*. Los Angeles: Parramon.

Zott, C. y. (15 de 05 de 2009). [www.ubr.universia.net](http://www.ubr.universia.net). Obtenido de [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/UBR\\_23009108.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR_23009108.pdf). Consulta: marzo 15, 2017.

## 7. Anexos

### 7.1 Encuesta

Se realizó una encuesta con la herramienta Google Drive a un número aproximado de 100 personas, entre los 18 y 70 años, de estratos 4,5 y 6 de la ciudad de Medellín y Bogotá, en su mayoría. Las preguntas fueron enfocadas para que los resultados arrojaran información importante y muy específica, el interés, medir gustos en cuanto al turismo en general, algunas tendencias y a la percepción de la zona geográfica del emprendimiento.

Contenido de la encuesta:

Sondeo - Modelo de negocio: Servicios turísticos y ecoturísticos en el departamento del Huila, nos encontramos estudiando la posibilidad de desarrollar un modelo de negocio diferenciado, enfocado en diseñar paquetes turísticos para conocer el departamento del Huila, de acuerdo al perfil del cliente, dicho departamento brinda opciones de riqueza natural, cultural y ecológica para conocer. Para ello se desarrollará un sondeo general que permitirá identificar segmentos de clientes potenciales y sus principales necesidades. Les solicitamos por favor responder el siguiente cuestionario con datos certeros.

**\*Obligatorio**

#### 1.1 Indique su género \*

Masculino

Femenino

#### 1.2 Rango de edad en que se encuentra \*

18 – 26 años

27 - 36 años

37 - 46 años

47 - 56 años

57 – 66 años

Mayor de 67 años

**1.3 ¿Es usted: \*?**

Estudiante

Asalariado

Empleado Independiente

Ama de casa

Pensionado

Otro

**1.4 Indique su estrato socioeconómico \* (De acuerdo al DANE)**

Estrato 1

Estrato 2

Estrato 3

Estrato 4

Estrato 5

Estrato 6

**2. ¿Con cuánto tiempo de anticipación PLANEA sus vacaciones? \***

Con 1 año de anticipación

Con 6 meses de anticipación

Con 4 meses de anticipación

Con 3 meses de anticipación

Con 1 mes de anticipación

**3. ¿En qué mes o meses del año DISFRUTA de sus vacaciones? \***

Enero

Febrero

Marzo

Abril

Mayo

Junio

Julio

Agosto

Septiembre

Octubre

Noviembre

Diciembre

**4. ¿Las Vacaciones las disfruta solo(a) o en familia\*?**

Solo(a)

En Familia

**a. ¿Cuántas personas conforman su núcleo familiar?**

De una a 3

De 4 a 6

Más de 6

**6. ¿Le interesaría un plan de vacaciones en el departamento del Huila?\***

Si

No

Si contestó, no diga porqué.

**7. De los siguientes atractivos turísticos que tiene el departamento del Huila, ¿cuál le gustaría conocer?**

San Agustín (Capital arqueológica de Colombia)

Desierto de la Tatacoa

Termales de Rivera

Represa del Quimbo

Parque Natural Cueva de Los Guacharos

Todos los anteriores

**8. Sus opciones de planes vacacionales, ¿están dirigidas a?:**

Netamente descanso

Enriquecer la Cultura

Aventura

Ecoturismo y naturaleza

Cultura, ecoturismo y aventura

Otro (Airbnb)

**9. ¿De qué rango de presupuesto aproximado, destina usted para sus vacaciones?**

Entre 1.000.000 y 3.000.000

Entre 4.000.000 y 6.000.000

Entre 7.000.000 y 10.000.000

Entre 11.000.000 y 15.000.000

Más de \$15.000.000

**10. ¿En hospedaje, qué opción elige para sus vacaciones?**

Hotel

Hostal

Camping

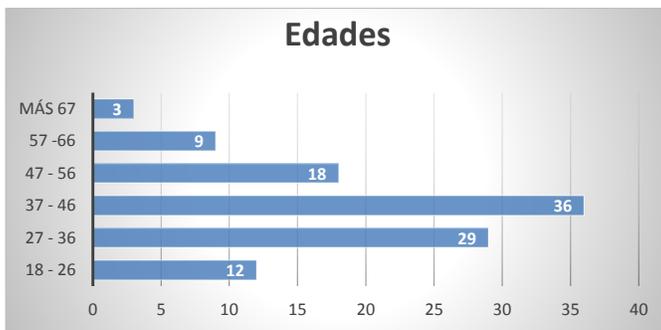
Finca

Otro (Airbnb)

Muchas gracias por responder nuestra encuesta, será una información vital para el sondeo que estamos realizando.

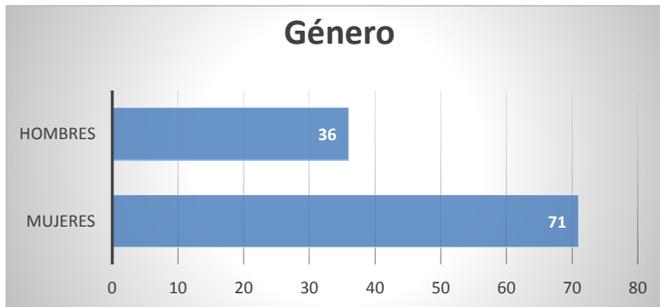
## 7.2 Resultados de la encuesta

Gráfico 12: Edades



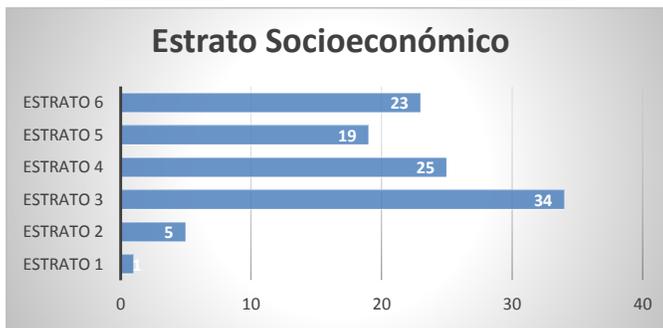
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 13: Género



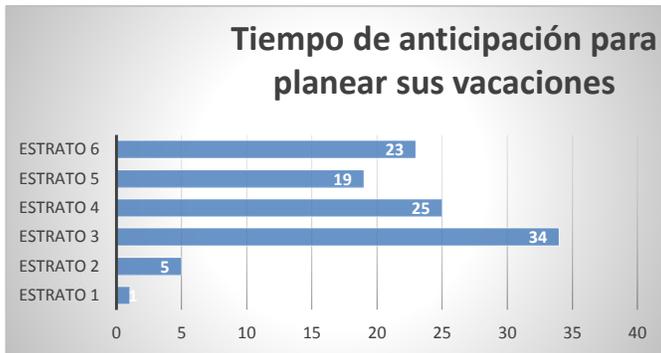
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 14: Estrato socioeconómico



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 15: Tiempo de anticipación para planear sus vacaciones



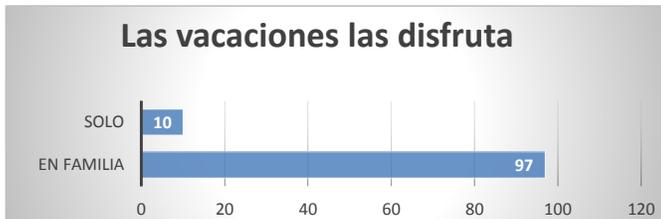
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 16: Mes en el que disfruta sus vacaciones



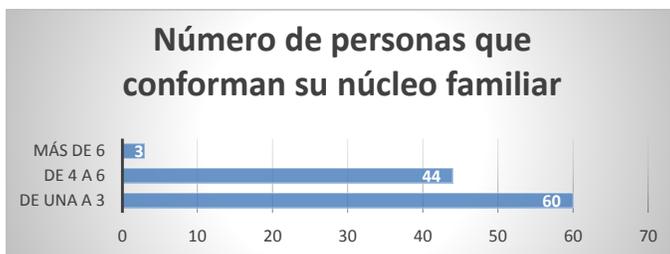
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 17: ¿Con quién se disfrutan las vacaciones?



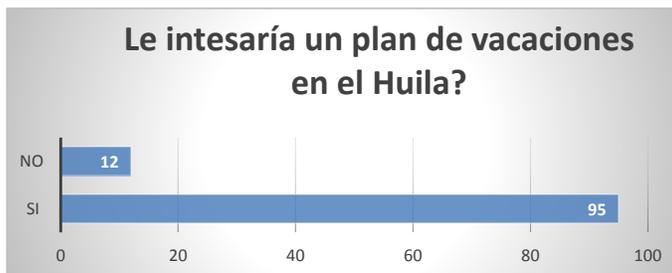
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 18: Número de personas que conforman su núcleo familiar



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 19: Interés plan de vacaciones en el Huila



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 20: Destino de interés en el Huila



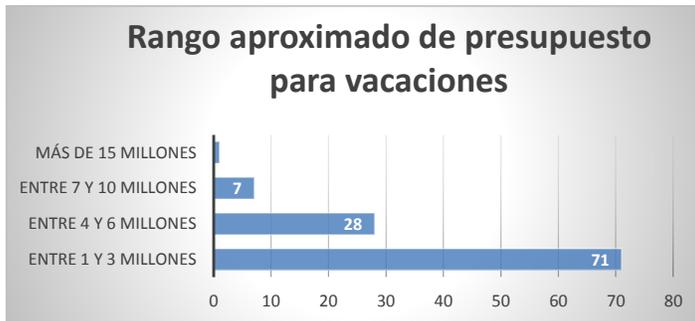
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 21: Actividad de interés en los planes vacacionales



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 22: Presupuesto para vacaciones



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 23: Hospedaje de interés en las vacaciones



Fuente: Elaboración propia.