

# **Diseño de un modelo de negocio para el montaje de un hotel en el municipio de Puerto Colombia, Atlántico**

Juan Pablo Rueda González  
María Raquel Ahumada Colley

**Universidad EAFIT**  
**Escuela de Administración**  
**Maestría en Administración**  
**Medellín**  
**2015**

**Diseño de un modelo de negocio para el montaje de un hotel en el  
municipio de Puerto Colombia, Atlántico**

Juan Pablo Rueda González  
María Raquel Ahumada Colley

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

Asesor temático  
Marcelo Torres Arango

Asesor metodológico  
Mónica Henao Calad

**Universidad EAFIT  
Escuela de Administración  
Maestría en Administración  
Medellín  
2015**

## Contenido

1. Introducción.....	7
2. Conceptos de estrategia y modelos de negocios .....	11
2.1. Concepto modelo de negocio.....	13
2.2. Elementos y metodologías para construcción de modelos de negocios .....	16
2.2.1. Johnson: el modelo de las cuatro cajas .....	17
2.2.2. Bouwman, de Vos y Haaker: el modelo STOF.....	19
2.2.3. Modelo Canvas: los 9 bloques .....	20
2.2.4. Modelo de Casadesus – Masanell y Ricart .....	21
2.2.5. Modelo RCOV .....	22
2.3. Aspectos a tener en cuenta en buenos modelos de negocios .....	24
2.4. Selección y justificación de la metodología a desarrollar.....	28
3. Aspectos metodológicos .....	29
4. Presentación y análisis de resultados .....	35
4.1. Datos estadísticos del sector y servicios prestados.....	35
4.2. Pros y contras evidenciados en la industria hotelera local.....	39
4.3. Caso de éxito en la industria hotelera .....	41
4.4. Entrega y análisis de resultados del trabajo de campo realizado.....	42
4.5. Presentación del modelo de negocio propuesto.....	49
4.5.1. Resultado del proceso de lluvia de ideas.....	50
4.5.2. Componentes del modelo propuesto .....	51
4.5.2.1. Segmentos de mercado .....	52
4.5.2.2. Propuestas de valor .....	53
4.5.2.3. Canales.....	54
4.5.2.4. Relaciones con clientes.....	54
4.5.2.5. Fuentes de ingresos.....	55
4.5.2.6. Recursos clave .....	56
4.5.2.7. Actividades clave.....	57
4.5.2.8. Asociaciones clave.....	57

4.5.2.9. Estructura de costos .....	58
4.6. Representación gráfica del modelo.....	59
5. Conclusiones .....	60
Referencias .....	62

## **Lista de tablas**

	Pág
Tabla 1. Resultado del proceso de lluvia de ideas	50

## **Lista de gráficas**

	Pág
Gráfica 1. Matriz de origen y destinos de viaje – DANE/EGIT	36
Gráfica 2. Llegada de viajeros no residentes a Colombia	37
Gráfica 3. Proyectos Hoteleros - Cotelco, Atlántico	39
Gráfica 4. Representación gráfica del modelo de negocio	59

## **Resumen**

En la actividad empresarial, la construcción de un modelo de negocio se presenta como una necesidad y requisito para determinar un mayor nivel de certeza a la hora de realizar una inversión; así mismo, con su implementación se posibilita el generar propuestas de valor y de diferenciación a los mercados seleccionados, con el fin de contribuir con la sostenibilidad de una organización o emprendimiento.

Este trabajo parte de la necesidad por conocer los factores económicos y socioculturales por los cuales la ciudad de Barranquilla y los municipios aledaños, específicamente Puerto Colombia, se están convirtiendo en la actualidad en focos de interés para el desarrollo empresarial y de turismo del país. Luego del proceso de inmersión en dicho contexto y tomando como referencia académica, el estudio y análisis de los aportes relevantes alrededor del concepto de modelo de negocio, así como las principales características y metodologías para su implementación; se propone finalmente, un modelo de negocio hotelero que contemple por un lado, aspectos propositivos compartidos en la industria y, por otro, elementos diferenciadores que puedan servir como propuesta para realizar una actividad de emprendimiento en un futuro y, de esta manera, complementar la hasta ahora reducida oferta hotelera existente en las playas del departamento del Atlántico.

## **Palabras clave**

Emprendimiento, Estrategia, Modelo de negocio, Generación de valor, Hoteles.

## **Abstract**

In business activity a business model is presented as a necessity and requirement to determine a higher level of certainty when making an investment; likewise it allows with its implementation the possibility to generate value proposals and differentiation to the selected markets and thereby contributes to the sustainability of an organization or enterprise.

This work initiate as a need to know the economic and socio-cultural factors by which the city of Barranquilla and the surrounding municipalities, specifically, Puerto Colombia, are becoming the focus of today's interest in business development and tourism in the country. After the process of immersion in this context and taking as an academic reference the study and analysis of relevant inputs around the concept of business model, the main characteristics and methods for its implementation, we finally proposed a hotel business model that includes proactive aspects shared by the industry and other distinguishing features that can serve as a proposal for an entrepreneurship activity in the near future and thus complement the existing reduced hotel offer on the beaches of the Atlantic region.

## **Key words**

Entrepreneurship, Strategy, Business model, Value generation, Hotels.

## 1. Introducción

Tomando a la ciudad de Barraquilla como centro urbano de crecimiento y desarrollo económico en los últimos años del país, así como las condiciones favorables que está ofreciendo la ciudad y el departamento del Atlántico, para atraer inversión nacional y extranjera en diversos sectores productivos y de servicios, surge entonces la necesidad de investigar y conocer a mayor profundidad, uno de esos sectores en los cuales la región está centrando su estrategia de desarrollo, como es el turismo.

Barranquilla es una de las ciudades con mayor foco de inversión extranjera del país, según las cifras de ProBarranquilla<sup>1</sup>, la inversión extranjera directa en esta región llegó a US\$390 millones en el año 2013, siendo el sector de hotelería y turismo la principal fuente de inversión con un 27%, lo que confirma el auge de la ciudad y su desarrollo empresarial a nivel nacional. Según analistas económicos, el interés de empresas extranjeras por ubicarse en Barranquilla se debe principalmente al desarrollo portuario de esta región, que se traduce en un mayor aprovechamiento para el intercambio comercial, lo cual se ha agudizado debido a los recientes tratados de libre comercio que Colombia ha pactado, en los que el sector de hotelería y turismo es el segundo con mayor oportunidad de inversión (Ramírez, 2014).

“La tendencia mundial de la globalización y los negocios internacionales han incentivado a inversionistas a buscar nuevos mercados como Barranquilla, por su constante crecimiento económico y social. Por esta razón, la ciudad ha comenzado a desarrollar una oferta hotelera más amplia para atender turistas en busca de negocios que conforman el 57% de los turistas extranjeros que se alojan en hoteles. En los últimos años cadenas hoteleras como Hilton, Wyndham, Estelar, HolidayInn, Sheraton, Sonesta y Royal, han apostado por el potencial de la ciudad”. (ProBarranquilla, 2013, p.1)

---

<sup>1</sup> ProBarranquilla es la Agencia de Promoción de Inversiones de Barranquilla y del departamento del Atlántico. Es una organización privada sin ánimo de lucro, patrocinada por más de 110 empresas de la ciudad, con el propósito de promover el desarrollo económico sostenible de la región.

De acuerdo con datos de interés de ProBarranquilla, este sector se está viendo positivamente impactado por aspectos como la conectividad aérea con destinos internacionales como Panamá y Miami, que mueven gran cantidad de turistas, alta concentración de bilingüismo, ambiciosos programas de recuperación urbana, variada oferta cultural de eventos, grandes proyectos de infraestructura, como el centro de eventos y convenciones Puerta de Oro, y un mercado importante para el desarrollo de proyectos turísticos (ProBarranquilla, 2014). Estos y otros datos de interés permiten deducir que también hay una iniciativa por parte de las entidades de gobierno y de promoción del Atlántico, en desarrollar la oferta e infraestructura hotelera, donde no sólo la región planea seguir fortaleciendo el turismo corporativo sino también darle un impulso a las oportunidades que ofrece el hecho de tener playas que pueden reinventarse y ofrecer atractivos turísticos para visitantes locales, nacionales e internacionales.

Uno de los principales atractivos turísticos de los que goza Barranquilla son las playas, siendo las de Puerto Colombia, Salgar y Sabanilla-Country las más cercanas y visitadas; Puerto Colombia se encuentra a tan sólo 13 km de Barranquilla y es el más importante centro de recreación y descanso de la ciudad. Además de las playas, cuenta con sitios turísticos como el emblemático muelle y el Castillo de Salgar. Teniendo en cuenta lo anterior, el gobierno del Atlántico se encuentra realizando obras en pro de mejorar el estado de sus playas.

“Próximamente estará saliendo la autorización del Ministerio del Medio Ambiente mediante la cual se aprueba la posibilidad de construir 21 espolones por \$21 mil millones en las playas del Country, ahora están dilucidando todos los temas medioambientales del fortalecimiento de la zona del muelle de Puerto Colombia. Se aspira con los espolones, tanto los cercanos al muelle como los de las playas del Country, dejar al municipio protegido de la erosión costera, y con los recursos que pagaría la Alcaldía de Barranquilla por el lote distrito 20 de carretera, arreglar la estructura del muelle”. (Gobernación del Atlántico, 2014, p.1).



Todos estos aspectos positivos acerca de Barranquilla como centro de progreso e inversión del país, donde el turismo se enmarca en uno de los principales focos de desarrollo socioeconómico, pueden validarse con las opiniones de expertos en el sector encontradas en el diario *El Herald*o, principal periódico de Barranquilla, donde se menciona lo siguiente:

La playa es un escenario con mucho potencial. Así lo afirma Mario Muvdi, Presidente de Cotelco- –Asociación Hotelera y Turística de Colombia– seccional Atlántico.

“Barranquilla tiene playa y hay que fortalecer el concepto de turismo en esta zona, que no siga siendo solo Cartagena y Santa Marta”, afirma el presidente de la agremiación.

“La gente en la ciudad le está dando la cara al mar”, dice Javier Julvez, un empresario español que, como él afirma, ‘atracó’ en Puerto Velero hace 5 años para emprender el proyecto de marina que es un referente turístico local.

“Colombia es un país con tanta costa que debe aprovecharlas, como Cancún, en México, y España con sus playas”, expresa Julvez, y añade que, en muchos lugares del mundo, la explotación de las playas aporta un gran porcentaje a la generación de trabajo. (Meléndez, 2015, p. 1).

Por todo lo anterior y el hecho de que en la actualidad existe una oferta hotelera limitada en las playas del Atlántico donde, según la visita realizada a la zona, se conocieron como únicos proyectos existentes el hotel Pradomar (Puerto Colombia), la Marina de Puerto Velero (Tubará) y los hospedajes ofrecidos por las cajas de compensación Combarranquilla y Comfamiliar situados en el municipio de Puerto Colombia; nacen entonces los objetivos de identificar las características que debería tener un hotel, tomando como referencia el conocimiento de la oferta e infraestructura hotelera actual tanto de Barranquilla como de municipios aledaños. Así mismo, estudiar y analizar el concepto, metodología y tipos de modelo de negocio propuestos por diversos autores académicos, a fin de tener bases sólidas para la construcción de un modelo de negocio hotelero, que pueda servir como propuesta

para realizar una actividad de emprendimiento en el futuro. El producto del modelo de negocio fue construido con base en la metodología propuesta por los autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, complementándolo con algunos aportes teóricos estudiados y evidenciados en la revisión bibliográfica, permitiendo obtener un enfoque más completo y con diferentes puntos de vista.

La investigación realizada fue de tipo descriptiva – cualitativa, con el propósito de conocer y plasmar en un marco conceptual, la fundamentación teórica y análisis en torno al concepto de modelo de negocio, su evolución y los aspectos que lo componen; de igual manera, permitió realizar un diagnóstico del sector hotelero en los municipios de Puerto Colombia y Puerto Velero, Atlántico, describiendo las características del sector, los servicios prestados, las tendencias y desafíos de la industria local mediante información recolectada en visitas y entrevistas a hoteles previamente seleccionados. El procedimiento de esta investigación no estuvo basado en la recolección y estudio de datos estadísticos sino en la interpretación y análisis de opiniones, descripciones y experiencias de autores relacionados con el tema en estudio, así como de empresas y personas con trayectoria en el sector hotelero de la región.

Para finalizar, el presente documento está compuesto inicialmente por un marco de referencia conceptual donde se analiza en detalle el significado de modelo de negocio, los aspectos que lo conforman, las características en modelos de negocio exitosos y, finalmente, la selección y justificación de la metodología utilizada para la elaboración del modelo de negocio objeto de estudio. Posteriormente, se ilustra el contexto de la situación en estudio, mencionando datos recientes de interés sobre Barranquilla y zona de influencia asociados con el ambiente favorable para la inversión, los proyectos formulados por entidades locales y nacionales para el desarrollo del turismo, noticias relevantes y estadísticas del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). De igual manera en este apartado se exponen los servicios prestados por la base de hoteles visitados; las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector y, finalmente, se presenta un caso de éxito de la industria hotelera. En un siguiente apartado se describe el método de solución de la investigación, justificando su tipología y comentando acerca de las técnicas

de recolección de datos utilizadas. En los apartados finales se presenta por un lado, el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo con la muestra intencionada de hoteles y Cotelco<sup>2</sup> y, por otro, la construcción del modelo de negocio generado a partir de la unión de la teoría académica analizada y el conocimiento en terreno de la oferta hotelera existente. El informe termina con las consideraciones finales en torno a los objetivos inicialmente propuestos y las conclusiones en cuanto al desarrollo del mismo.

## **2. Conceptos de estrategia y modelos de negocios**

El concepto de modelo de negocio y la búsqueda de la innovación en el mismo, se ha aplicado de forma constante en las organizaciones, aunque de forma no planeada. La búsqueda de nuevas necesidades de los clientes y tratar de satisfacer éstas, va implícita en la naturaleza del empresario (Schumpeter, citado en López, 2012).

El concepto de modelo de negocio es intrínseco de cada organización, por lo que se lleva aplicando desde el nacimiento de la primera organización, aunque de una forma no explícita. Hasta ahora, los modelos de negocio utilizados por todos los competidores dentro de un sector eran muy similares, por lo que el modelo de negocio no generaba grandes ventajas competitivas. En los últimos años, empresas de diversos sectores han cambiado las reglas de juego del sector mediante cambios drásticos en los modelos de negocio tradicionales. (López, 2012, p. 28).

Desde el momento en que surge una idea de negocio el emprendedor desarrolla un plan de trabajo mediante el cual a través de unos recursos, procesos y capacidades busca generar ingresos y entregar valor a sus clientes y grupos de interés. Con el propósito de cumplir los objetivos anteriormente mencionados, el empresario de hoy debe analizar muy bien los modelos existentes en su industria, conocer a profundidad las motivaciones y tendencias del

---

<sup>2</sup> Cotelco seccional Atlántico, es una Asociación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo agremiar, representar y promocionar establecimientos dedicados a la prestación de servicios hoteleros y turísticos, buscando el fortalecimiento, competitividad y sostenibilidad del sector.

mercado y, con base en ello, crear una forma única de hacer las cosas donde logre establecer ventajas competitivas.

El diseño de un modelo de negocio parte de una iniciativa de emprendimiento. A continuación se mencionan algunas definiciones de emprendimiento o emprendedor:

“El fenómeno emprendimiento puede definirse, dentro de las múltiples acepciones que existen del mismo, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación” (Formichella, 2004, p. 3).

En relación con la caracterización del emprendedor, la misma autora proporciona algunos comentarios al respecto:

Un emprendimiento es llevado a cabo por una persona a la que se denomina emprendedor. La palabra emprendedor tiene su origen en el francés *entrepreneur* (pionero), y en un inicio se usó para denominar a aquellos que se lanzaban a la aventura de viajar hacia el Nuevo Mundo, tal como lo había hecho Colón, sin tener ningún tipo de certeza respecto a qué iban a encontrar allí. Justamente ese ingrediente de actuar bajo incertidumbre es la principal característica que distingue hoy a un emprendedor y, si bien el término se asocia especialmente a quien comienza una empresa comercial, también puede relacionarse a cualquier persona que decida llevar adelante un proyecto, aunque éste no tenga fines económicos. (Formichella, 2004, pp. 3-4)

Otro concepto de gran importancia a la hora de llevar a cabo una actividad de emprendimiento es el de plantear una estrategia.

La estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto diferente de actividades. La estrategia competitiva es ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para ofrecer una combinación única de valor. Pero la esencia de la estrategia es en las actividades; la elección para realizar las

actividades de manera diferente o para realizar diferentes actividades que sus rivales.  
(Porter, 1996, pp. 64-67)

“La estrategia debe ser definida a través de la integración y complementariedad de sus distintas acepciones: como Plan, como Pauta, como Táctica, como Posición y como Perspectiva” (Mintzberg citado por González, 1993, p. 1).

Luego de revisar estos conceptos claves relacionados con el término modelo de negocio, se trabajará en los siguientes apartados, gracias a la revisión bibliográfica realizada, la presentación del concepto a partir de aportes teóricos; comentar las diferentes metodologías y elementos para crear modelos de negocio y reunir características comunes en los modelos exitosos. Finalmente, dentro de este ejercicio de revisión bibliográfica y análisis del mismo, se concluirá seleccionando la metodología más conveniente, a criterio propio, para construir el modelo de negocio objetivo de la investigación.

## **2.1. Concepto modelo de negocio**

La expresión “modelo de negocio” se ha venido utilizado en el lenguaje empresarial con un significado ambiguo. Sus orígenes se pueden encontrar en la literatura de Drucker (1956). Aunque solamente en la última década ha conseguido cierta relevancia en el mundo académico y profesional (López, 2012).

Como lo menciona Joan Magretta (2002) en su artículo *Por qué importan los modelos de negocios*, el “modelo de negocio” fue una de las grandes frases de moda del boom de internet. Una empresa no necesitaba una estrategia o alguna aptitud especial, ni tan siquiera clientes, todo lo que precisaba era un modelo de negocios basado en la web, que prometía enormes ganancias en algún futuro distante y difuso. Sin embargo un buen modelo de negocio es esencial para toda organización exitosa, ya sea de nueva creación o plenamente establecida en el mercado.

Es entonces finalizando la década de los 90 donde este concepto empieza a coger fuerza en el argot empresarial y académico, con el surgimiento de las empresas punto-com, que nacen

como respuesta a una nueva tecnología, Internet, que permitía una exposición global de cualquier idea a un número ilimitado de clientes (López, 2012).

Con el propósito de presentar la definición del concepto de modelo de negocio, a continuación se presentan aportes de algunos autores que han escrito acerca de este tema desde los años 90 hasta la última década.

Brandenburger y Stuart (1996) consideran que un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de “la tarta”, o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa.

Timmers (1998), comenta que un modelo de negocio es una “arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso” (p. 4).

“La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero” (Linder y Cantrell, 2000, pp.1-2).

Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva (Chesbrough y Rosenbloom, 2002).

“Un modelo de negocio describe la lógica de un ‘sistema de negocios’ para crear valor que esté por debajo del proceso actual” (Petrovic et al., 2001, p. 2).

“Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo va a hacer dinero en darles ese valor” (Magretta, 2002, p. 4).

“La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte las oportunidades de mercado en beneficio, a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones” (Rajala y Westerlund, 2005, p. 3).

Para los autores Davenport, Leibold y Voelpel (2006), un modelo de negocio es simplemente la forma en la que una organización ha decidido hacer las cosas. Es decir, su sistema consistente para crear y entregar valor a los clientes y obteniendo un beneficio de esa actividad, así como una rentabilidad para sus accionistas.

“El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura de valor para sus grupos de interés” (Baden-Fuller, MacMillan, Demil y Lecocq citados en Palacios, 2011, p. 5).

Skarzynski y Gibson (2008) definen el modelo de negocio como el modelo conceptual que describe cómo una compañía crea, entrega y extrae valor.

“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 y Amit, 2009, p. 110).

“Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor” (Osterwalder y Pigneur citados en Palacios, 2011, p. 5).

“La esencia de un modelo de negocio es la forma en que una organización entrega valor a los clientes, les seduce para que le paguen por el valor entregado y convierte esos pagos en beneficios” (Teece, 2010, p. 179).

“Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor” (Svejenova et al., 2010, p. 409).

“Diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial” (George y Bock, 2011, p. 83).

Luego de revisar este grupo de definiciones, los autores coinciden en su mayoría, en que un modelo de negocio es el vehículo para crear y entregar valor a clientes y grupos de interés, así mismo, el mecanismo por el cual el mercado percibirá la satisfacción de sus necesidades y estaría dispuesto a pagar por esos beneficios.

Retomando el concepto de valor dentro de un modelo de negocio, Porter (1985), lo define como “lo que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les ofrece” (p. 124). El valor puede ser creado por la diferenciación a lo largo de cada paso de la cadena de valor, a través de actividades que resultan en productos y servicios. Así mismo dicho autor agrega que los conductores de la diferenciación del producto, y por lo tanto, fuentes de creación de valor, son las políticas escogidas (sobre las actividades a realizar y cómo), los vínculos (dentro de la cadena de valor o con los proveedores y canales), el momento (de las actividades) la ubicación, el intercambio de actividades entre las unidades de negocio, aprendizaje, integración, escala y factores institucionales.

En resumen, este concepto de modelo de negocio agrupa una serie de elementos vitales como lo son las actividades, los recursos, las políticas, diferenciación e integración, con los cuales una organización hace negocios con sus grupos de interés, buscando crear y entregar valor para maximizar beneficios. Sobre los elementos que integran el tema en estudio y las metodologías que algunos autores consultados han propuesto, se hablará en el próximo apartado.

## **2.2. Elementos y metodologías para construcción de modelos de negocios**

Retomando el concepto de modelo de negocio propuesto por Joan Magretta (2002), donde menciona que son historias que explican cómo las organizaciones trabajan, un buen modelo de negocio debe responder a las clásicas preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente?, ¿Qué valora el cliente?, ¿Cómo se hace dinero con este negocio? y ¿Cuál es la lógica que subyace en el negocio que explica cómo se entrega valor a un costo apropiado.



Los autores Yunus, Moingeon y Lehmann (2010) proponen los elementos que debería tener un modelo de negocios, los cuales están en la misma dirección del pensamiento de Joan Magretta; ellos plantean que un modelo de negocio tiene tres partes: una proposición de valor, que es la respuesta a: ¿Quién es nuestro cliente y qué le ofrecemos?; unos generadores de valor, que es la respuesta a: ¿Cómo entregamos valor a los clientes?; y una fórmula de generación de beneficios que captura valor para la organización.

Por su parte los autores Christensen, Johnson y Kagermann (2008), establecen que un modelo de negocio se compone de cuatro elementos interrelacionados: la proposición de valor para el cliente, la fórmula de obtención de beneficios, los recursos y capacidades clave y los procesos clave. Mediante estos cuatro elementos interrelacionados las organizaciones crean y entregan valor para los clientes, así como capturan valor para ellas mismas. Estos autores aportan a la discusión los conceptos de capacidades y procesos clave; entendiéndose estos últimos como las actividades en las cuales la empresa se enfoca para cumplir su promesa de valor.

Con estas premisas de partida se considera que una organización puede iniciar el proceso de construcción de un modelo de negocio, ya que contempla inicialmente, la selección del cliente objetivo y sus expectativas, los productos o servicios a ofrecer para generar ingresos y la integración de las actividades y los procesos fundamentales para dar cumplimiento a la misión a costos razonables que permitan generar rentabilidad.

A continuación se presentan algunas de las metodologías propuestas en cuanto a modelos de negocios.

### **2.2.1. Johnson: el modelo de las cuatro cajas**

(Johnson, citado en Queensland University of Technology, Australia & Fielt, 2011)

Esta metodología propuesta en 2010 por el autor Mark Johnson se centra en aprovechar aquellos “espacios en blanco”, que se generan cuando una compañía desea aprovechar nuevas oportunidades de negocios que no están relacionadas con las habilidades o el corazón del negocio. Este modelo de negocios debe proporcionar una estructura para descubrir y clasificar todas las cuestiones que se deben abordar en el espacio en blanco

donde, relativamente, existen muchos supuestos y se posee poco conocimiento. El modelo de las cuatro cajas consiste en:

- **Propuesta de valor:** ofrecer de manera efectiva, económica, confiable y conveniente, soluciones que permitan tratar los problemas o necesidades de los clientes. En esta caja se desprenden dos elementos: el trabajo que debe hacerse (*job to be done*) y por otro lado, la oferta, la cual satisface el problema o trabajo, definiendo no sólo lo que debe venderse sino también el cómo debe venderse.
- **Fórmula de obtención de beneficios:** se refiere al plan económico que define cómo la empresa creará valor para sí misma y sus accionistas. Especifica los activos y la estructura de costos fijos, así como los márgenes y la velocidad de recursos necesaria para alcanzar los niveles de producción y ventas deseados.
- **Recursos clave:** en este aspecto se incluyen a las personas, la tecnología, los activos, la infraestructura y los productos para entregar la proposición de valor a clientes.
- **Procesos clave:** el medio por el cual una empresa ofrece la propuesta de valor al cliente de una manera sostenible, repetible y manejable. Esta caja incluye los siguientes aspectos:
  - **Procesos:** diseño y desarrollo de productos, *outsourcing*, fabricación, comercialización, contratación y capacitación de personal.
  - **Reglas de negocio y métricas de éxito:** márgenes requeridos para inversión, condiciones de financiamiento y términos con proveedores.
  - **Normas de conducta:** tamaño de la oportunidad, necesario para realizar inversiones, acercamiento y relacionamiento con clientes y canales de distribución.

Para este autor el éxito de un modelo de negocios radica en la forma como se relacionan y encajan los recursos y procesos clave entre sí, para lograr la entrega de valor a clientes y accionistas. 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.

### **2.2.2. Bouwman, de Vos y Haaker: el modelo STOF**

(Bouwman, de Vos & Haaker, citados en Queensland University of Technology, Australia & Fielt, 2011)

Esta metodología de modelos de negocios es el resultado de la investigación de modelos en el campo de los nuevos servicios electrónicos, en particular de la telefonía móvil. Este modelo está posicionado como un acercamiento a la innovación en los servicios de esta clase de telefonía, no obstante, esta metodología puede encontrar diversas aplicaciones en otros servicios como venta de música digital, servicios de policía, servicios de salud, pagos móviles, seguros y multimedia. Los elementos del modelo son:

- **Dominio de servicio:** la cuestión central en el diseño de un servicio es “valor”, un proveedor pretende entregar una cierta propuesta de valor y los clientes o los usuarios finales esperan y perciben un cierto valor para el cliente. Esto es abordado por cuatro conceptos interrelacionados: la intención y entrega valor por parte del proveedor y, la espera y percepción de valor por parte del cliente o usuario final. Los elementos clave al diseñar un servicio son: identificar los segmentos de clientes a los que se dirige el proyecto; crear la oferta de valor para los mismos; crear la marca y diseñar el proceso de retención de clientes (Sató & Catalán Vega, 2014).
- **Dominio tecnológico:** se refiere a la arquitectura tecnológica, funcionalidad, accesibilidad, infraestructura, redes de acceso, plataformas de servicios, dispositivos, aplicaciones y datos.
- **Dominio organización:** las cuestiones organizativas giran en torno a los recursos y capacidades, principalmente relacionados con tecnología, marketing y finanzas que deben hacerse para habilitar el servicio. Para servicios móviles, esto a menudo requiere que las organizaciones colaboren en una red de negocios.

- **Dominio finanzas:** los activos financieros son uno de los más importantes recursos que se requerirán. Con respecto a aspectos financieros, existen dos problemas principales: las decisiones de inversión y modelos de ingresos. Las finanzas deben ser definidas junto con el modelo de negocio prestando especial atención a los siguientes factores: modelo de precios (pricing); inversiones necesarias (análisis de inversiones y priorización de las mismas); modelo de costos e ingresos previstos, incluyendo umbral de rentabilidad (*breakeven point*) si es preciso para diversos escenarios y, la evaluación de beneficios futuros (Sató & Catalán Vega, 2014).

El modelo STOF ve la definición del servicio en términos de la propuesta de valor al cliente, como punto de partida para cualquier modelo de negocio. La definición del servicio sirve como una referencia para los otros dominios. La tecnología representa un papel central ya que es un activador importante de valor al cliente.

### 2.2.3. Modelo Canvas: los 9 bloques

Por su parte, los autores Osterwalder y Pigneur (2009) en su trabajo *Generación de Modelos de Negocio* describen las etapas o fases que comprende un modelo de negocios.

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. En última instancia, la innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad, es decir, en sustituir los modelos obsoletos. (p. 15)

1. **Segmentos de mercado:** definición de los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

2. **Propuesta de valor:** serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes de manera diferenciadora y que a su vez define que el cliente escoja determinada empresa sobre otra.
3. **Canales:** modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.
4. **Relaciones con los clientes:** describe los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.
5. **Fuentes de ingresos:** se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).
6. **Recursos clave:** describe los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.
7. **Actividades clave:** se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
8. **Asociaciones clave:** se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.
9. **Estructura de costes:** se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Estos nueve bloques propuestos en la metodología del autor son de gran importancia, ya que partiendo de la definición de una propuesta de valor, se desprenden todos los factores estratégicos y funcionales a tener en cuenta al interior de un negocio, que ayudarán a conformar su propuesta de diferenciación.

#### **2.2.4. Modelo de Casadesus – Masanell y Ricart**

Los autores Casadesus – Masanell y Ricart quienes en su artículo *Como diseñar un modelo de negocio ganador* (2011), plantean que un modelo de negocios consiste en un conjunto

de decisiones y las consecuencias de esas decisiones. Estos elementos son propuestos bajo el argumento de que un modelo de negocios no sólo hace referencia a aspectos como la selección del cliente objetivo y sus expectativas, los productos o servicios a ofrecer para generar ingresos, la integración de las actividades y los procesos fundamentales; sino también a la manera cómo una organización opera de acuerdo a las decisiones gerenciales tomadas para su funcionamiento.

En cuanto a las decisiones están las decisiones *políticas* (compensación, relaciones con proveedores, inversionistas, localización física, entre otras); de *activos*, estas hacen referencia a la elección de bienes tangibles e intangibles; y finalmente están las decisiones de *gobierno* donde una empresa determina cómo relacionar los activos con las políticas, por ejemplo, comprar maquinaria o arrendarla a un tercero.

Las decisiones tomadas por la organización tienen unas consecuencias de tipo *flexible o rígida*. La primera clase hace referencia a consecuencias muy sensibles en relación con las decisiones tomadas, por ejemplo, implementar una política de precios bajos traerá como consecuencia volúmenes altos de ventas. Las consecuencias rígidas por su parte, son el resultado de una cultura de trabajo construida en el tiempo, donde el resultado no cambia tan rápidamente en relación con la decisión tomada, por ejemplo, producir un artículo con baja o alta calidad.

Los autores plantean que la generación de un modelo de negocio es un proceso dinámico, por tanto la relación entre decisiones y consecuencias deben llevar una coherencia con el modelo en general y, éste a su vez, debe tener una retroalimentación constante a fin de que se tomen elecciones que produzcan resultados deseados. Finalmente, este proceso dinámico y de constante retroalimentación con el entorno, desencadena en la creación de *círculos virtuosos* donde se generan ventajas competitivas, que permiten a las organizaciones competir y diferenciarse en ambientes de alta competitividad. Se rescata la frase de los autores donde mencionan que “buenos modelos empresariales crean círculos virtuosos que, con el tiempo, se traducen en una ventaja competitiva. Las empresas inteligentes saben cómo fortalecer sus ciclos virtuosos, debilitar las de sus rivales, e incluso utilizar sus ciclos virtuosos para convertir las fortalezas de los competidores en debilidades” (Casadesus – Masanell y Ricart, 2011, p. 103).

### 2.2.5. Modelo RCOV

Los autores Demil y Lecocq quienes en su trabajo *Evolución de modelos de negocio: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica* (2009), abordan la paradoja entre la necesidad de coherencia entre los diferentes componentes de un modelo de negocio, por un lado (visión estática), y la necesidad de pensar en la evolución de un modelo de negocio, por otro (visión dinámica). De igual forma proporcionan una visión coherente de la dinámica del modelo de negocio, al tener en cuenta los cambios voluntarios y emergentes que afectan a los diferentes componentes del modelo y que pueden influir en su coherencia general.

Los componentes del modelo propuesto (RCOV) son entonces: *recursos y competencias* que se refieren a los productos o servicios suministrados al mercado. *Organización*, que se entiende por las decisiones en cuanto a funcionamiento de una empresa y las relaciones que se establecen con otras entidades y, finalmente, la *proposición de valor* que la entidad crea y entrega a sus clientes.

“Estos tres componentes básicos de un modelo de negocio determinan la estructura y el volumen de costes e ingresos de un negocio y, en última instancia, sus beneficios y, por lo tanto, su sostenibilidad” (Demil y Lecocq, 2009, pp. 90-91).

Estos tres componentes mencionados ya han sido abordados con anterioridad por otros autores citados en este apartado, sin embargo, se considera que Demil y Lecocq (2009) en su artículo, le agregan a la metodología de diseño de modelos de negocio, un concepto de gran importancia a la hora de entender el modelo como un proceso de integración de actividades dentro de un entorno cambiante y agresivo, y es la “coherencia dinámica”, donde:

La dinámica de un modelo de negocio puede proceder de un cambio en uno de sus componentes, independientemente de los demás. No obstante, como el término “modelo” supone coherencia entre diversos elementos de un sistema, las sacudidas externas o los

cambios de dirección internos tienen, por lo general, consecuencias sistémicas sobre el modelo de negocio en su conjunto, y generan potencialmente incoherencia y, posteriormente, un rendimiento inferior. La adaptación o el cambio, si se mantiene la coherencia, apelan a la coherencia dinámica. (p. 105)

### **2.3. Aspectos a tener en cuenta en buenos modelos de negocios**

Luego de revisar y analizar las diferentes posturas de autores reconocidos en relación con el concepto de modelo de negocio y sus metodologías, es de gran importancia identificar también, las características que deben ser tenidas en cuenta a la hora de construir modelos de negocio que logren destacarse por encima de otros.

En su tesis doctoral *Innovación del modelo de negocio: Propuesta de un modelo holístico* (2012), Ricardo López, menciona algunos aportes de autores en relación con este tema.

Teece (2010) no entra a valorar directamente las características que deberían cumplir los buenos modelos de negocio, sino que propone una batería de preguntas para que se pueda aplicar a cada caso de forma personalizada:

- ¿Cuál es la proposición de valor que se hace al cliente?
- ¿Cuál es el mecanismo de apropiación de valor para que la organización obtenga valor al generar valor para el cliente?
- ¿Cómo se puede evitar a los imitadores?
- ¿Cómo el producto o servicio le reporta utilidad al consumidor? ¿Cómo se suele utilizar? ¿Existen complementos al producto o servicio que le puedan servir de utilidad al cliente?
- ¿Cuál es la verdadera necesidad de los clientes? ¿Qué es lo que realmente valoran y cómo se lo podemos ofrecer? ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar el cliente por ello? • ¿Cómo de grande es el mercado?
- ¿Existen ofertas alternativas en el mercado? ¿En qué es esa oferta superior?
- ¿Por dónde está evolucionando la industria? ¿Tiene algún actor dominante?



- ¿Cómo se debe presentar al consumidor el producto o servicio como algo que soluciona sus necesidades?
- ¿Cuánto cuesta entregar ese valor a los clientes? ¿Es ese coste sensible al volumen? (pp. 54-55)

Como se puede observar, esta serie de preguntas tienen en cuenta factores trascendentales en la construcción de valor de un modelo de negocio exitoso como lo son: propuesta de valor; fuente de ingresos del negocio; diferenciación; valor agregado para clientes y/o consumidores; identificación de necesidades reales del mercado; competencia; tendencias de la industria; estructura de costos, entre otros. No sería posible pretender tener éxito en un emprendimiento sin dar respuesta a estos interrogantes, ya que todos apuntan a generar un concepto de negocios rentable, innovador, sensible a los cambios y consecuente con las necesidades reales de los usuarios.

Por su parte, en el trabajo de Casadesus-Massanell y Ricart (2007) consideran que un modelo de negocio se ve reflejado como un conjunto de decisiones y consecuencias asociadas con esa organización. Puesto que cada organización hace sus elecciones y estas tienen consecuencias, se puede decir que cada organización tiene un modelo de negocio. La cuestión es: ¿Qué constituye un buen modelo de negocio?, ¿cómo podemos diferenciar entre un buen modelo de negocio de uno malo? Para este análisis, realizan una aportación muy interesante al proponer características concretas para la valoración de las posibilidades de éxito de un modelo de negocio. Para ello, recomiendan considerar el modelo de negocio, ignorando cómo les afectan otros jugadores. Una vez aislado del entorno, un buen modelo de negocio debe presentar al menos las siguientes características:

- Alineamiento con los objetivos: el alineamiento con los objetivos se refiere a que las elecciones tomadas en el modelo de negocio, tengan consecuencias que empujen a la organización hacia sus objetivos.
- Sinergias entre las elecciones: se debe esperar de los buenos modelos de negocio que las elecciones sean coherentes en sí, para poder generar sinergias.

- **Virtuosismo:** uno de los componentes del éxito de la proposición de valor de un modelo de negocio se refiere a la presencia de círculos virtuosos que ayudan al modelo de negocio a ganar fortaleza con el tiempo.
- **Robustez:** la robustez se refiere a la habilidad del modelo de negocio de mantener su efectividad a lo largo del tiempo. (p. 55)

Estas cuatro características explican de manera muy clara y sencilla aquello a que debe apuntarle un modelo de negocio sostenible; de nada sirve generar ingresos en un emprendimiento si no se está cumpliendo con los lineamientos propuestos, así mismo, si las diferentes actividades o procesos clave de la organización no están interrelacionadas no se darían espacios de retroalimentación y, por ende, no se construirían círculos virtuosos que precisamente, le den robustez al modelo de negocio. Es posible concluir que estas características planteadas están estrechamente relacionadas entre sí, donde cada una de estas es consecuencia de la anterior, hasta propiciar entonces el resultado esperado por todo emprendedor, que consiste en mantener un concepto de negocio innovador, difícil de imitar y manteniendo poder de negociación.

De igual manera se describen los siguientes aspectos consultados:

- **Orientación al cliente o mercado seleccionado y sus necesidades verdaderas:** (Qué necesita, Qué desea, Qué valora, Qué es importante para él/ella/ellos). Este elemento es tomado de los aportes realizados por Magretta (2002) y Yunus, Moingeon y Lehmann (2010), donde un modelo de negocio debe contemplar inicialmente la definición del cliente, determinar los aspectos que éste valora, sus intereses, y partiendo de allí se estructura la propuesta de valor y se determina la manera como la organización va a trabajar en pro de satisfacer esas necesidades y elecciones del mercado. De igual manera se piensa que al definir la proposición de valor y compararla con los objetivos del modelo, la organización ya puede entonces identificar cuáles son sus generadores de valor y, por ende, asegurar cómo ganar dinero atendiendo el nicho seleccionado.

- **Identificación de los recursos y capacidades clave para desarrollar la misión.** En este aspecto se referencia lo propuesto por los autores Christensen, Johnson y Kagermann (2008), donde uno de los cuatro elementos interrelacionados para construir un modelo de negocio, consiste en definir los recursos y capacidades clave en los cuales la organización se debe enfocar para cumplir la proposición de valor. Este elemento es de gran importancia ya que el modelo determina con cuáles recursos y actividades debe contar para generar valor, así como también permite reconocer en cuáles procesos no es conveniente gastar esfuerzos y dinero, ya que éstos no estarían alineados con la propuesta de valor.
- **Internet como herramienta de impacto y acercamiento a los mercados.** Los autores Afuah y Tucci (citados en López, 2012) estudiaron cómo el internet afectaba positivamente modelos de negocio y la manera cómo este avance tecnológico podría replantear la forma de hacer negocios y establecer ventajas competitivas. Esta herramienta ha comprobado facilitar no sólo el acceso a información, sino también permitir una mayor interacción entre compradores y vendedores.
- **Alineación con los objetivos estratégicos de la organización (Sostenibilidad, Eficiencia, Rentabilidad, Valor social, Innovación, entre otros).** Teniendo en cuenta los aportes de los autores Casadesus-Massanell y Ricart (Casadesus-Massanell y Ricart, citados en López, 2012), un modelo de negocio exitoso debe estar en sintonía con los lineamientos estratégicos, por lo cual las decisiones que se tomen deben generar unos resultados que le apunten a ese norte trazado por la alta dirección. Complementando lo anterior, un esquema de gobierno que cuente con elecciones y políticas interrelacionadas permitirá tener coherencia entre las distintas áreas del negocio que, a su vez, se traducirán en sinergias que facilitarán a la creación de círculos virtuosos.
- **Sensibilidad y adaptación a los cambios internos y del entorno.** Muy importante la contribución de los autores Demil y Lecocq (2009), quienes además de contemplar la coherencia entre los elementos internos de un modelo de negocio,

mantienen que la forma cómo la organización administre tanto los cambios producidos por la operación y las alteraciones del mercado, permitirá la adaptación o no a la evolución de todo modelo (coherencia dinámica). Un modelo de negocio debe ser lo suficientemente flexible para lograr mantener la vigencia y robustez a través del tiempo.

- **Comunicación y relacionamiento con grupos de interés (clientes, proveedores, accionistas, empleados).** En cuanto a este aspecto los autores Osterwalder y Pigneur (2009), realizan un importante aporte al proponer la manera cómo una organización debe comunicarse con sus clientes (canales), cómo relacionarse con proveedores y aliados (asociaciones), y cómo acoplarse con sus empleados (activo invaluable), a fin de lograr que el modelo funcione en conjunto y sea capaz de crear y entregar valor a sí mismo y a cada uno de estos grupos.
- **“Servicio con pasión”.** No sólo para las organizaciones que proveen intangibles sino de cualquier tipo; este elemento debería ser una prioridad a la hora de construir propuestas de valor. Los autores Vallejo y Sánchez (2013) exponen casos de éxito en diferentes industrias de América Latina en relación con el servicio al cliente. Nada más importante que con estructuras sustentadas en servicio, poder generar experiencias memorables, “hacer feliz y facilitar la vida de aquellos que pagan por un producto” o servicio, todo esto permite a las organizaciones obtener un importante punto de partida, para “ganar fidelización, aumentar márgenes de ganancia y atraer nuevos clientes”.

#### **2.4. Selección y justificación de la metodología a desarrollar**

En aras de adoptar una de las metodologías de modelos de negocios estudiadas con anterioridad y, poder construir un modelo enfocado al sector hotelero donde se contemplen los elementos descritos anteriormente, se concluye que la metodología más conveniente es

la propuesta por los autores Osterwalder y Pigneur (2009). La selección se basó en los siguientes argumentos:

- La metodología toma como eje central en su estructura la propuesta de valor que se desea ofrecer al mercado seleccionado, de allí se desprenden los bloques de recursos, capacidades y relacionamiento con grupos de interés que dan sostenibilidad al modelo. El hecho de centrar la estructura en la oferta de valor a clientes cumple con un elemento vital, evidenciado en esta investigación y, es el de sustentar todas las actividades y proposición de valor en los intereses y necesidades del mercado.
- El modelo presenta un orden estratégico y propositivo en el cual existe una interrelación entre los bloques temáticos; facilitando de esta manera procesos de retroalimentación y sinergia.
- Al tratarse de una de las metodologías más recientes en publicación (2009), se cuenta con suficiente información y variados ejemplos de aplicación que facilitan el proceso de diseño y construcción.

Es importante mencionar que si bien se ha elegido una metodología como base para el apartado práctico de la presente investigación, el proceso de diseño del modelo de negocio para la situación en estudio, se complementó con algunos elementos estudiados y evidenciados en la revisión bibliográfica, permitiendo obtener un enfoque más completo y con diferentes puntos de vista. En el apartado relacionado con presentación y análisis de resultados, se describe en detalle cada uno de los elementos del modelo de negocio de nuestra situación en estudio.

### **3. Aspectos metodológicos**

La presente investigación fue de tipo descriptiva y cualitativa.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades,

objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento (Van Dalen & Meyer, 1971).

Esto porque en esta investigación se pretendía conocer la fundamentación teórica y análisis en torno al concepto de modelo de negocio, su evolución y los aspectos que lo componen, de igual manera, permitió realizar un diagnóstico del sector hotelero en los municipios de Puerto Colombia y Puerto Velero, Atlántico, a fin de identificar y describir las características del sector, los servicios prestados, las tendencias y desafíos de la industria local. El procedimiento de la investigación no estuvo basado en la recolección y estudio de datos estadísticos, sino en la interpretación y análisis de opiniones, descripciones y experiencias de autores relacionados con el tema en estudio, así como de empresas y personas con trayectoria en el sector hotelero de la región.

Para analizar las metodologías relacionadas con modelo de negocio se buscó material bibliográfico (libros, artículos, revistas, tesis) de fuentes reconocidas en la materia, a fin de estudiar las posturas de los diferentes autores y obtener los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio del hotel a diseñar en Puerto Colombia, Atlántico. La principal técnica de investigación utilizada fue la consulta bibliográfica y bases de datos disponibles en la biblioteca Luis Echavarría Villegas de la Universidad EAFIT.

El conocimiento de la oferta hotelera en los municipios de Barranquilla, Puerto Colombia y Puerto Velero se realizó inicialmente, mediante la información existente en la página web de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia, Cotelco, donde se identificaron los hoteles afiliados y la información corporativa y servicios prestados por cada uno de ellos. Posteriormente, se contactó a un funcionario de cada uno de los hoteles seleccionados a propia conveniencia y se concretaron visitas guiadas a éstos, a fin de conocer la propuesta de valor, procesos clave y sus características. También se realizó una entrevista con la directora ejecutiva de Cotelco, con el propósito de conocer la situación del sector hotelero

en el Atlántico, su contexto y las tendencias de la industria desde la perspectiva del gremio. De igual manera se consultaron noticias de la región en páginas web de periódicos locales y nacionales (El Tiempo, El Herald, El Espectador), datos estadísticos del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) y la página oficial de ProBarranquilla, para conocer a fondo los programas de desarrollo en el Atlántico.

Las entrevistas fueron realizadas en los hoteles Sonesta, Puerta del Sol, Diamond Premium, Country International de la ciudad de Barranquilla. Estos hoteles que actualmente hacen parte de Cotelco, fueron seleccionados a propia conveniencia debido a la importancia y renombre con el que cuentan. El interés era obtener información de hoteles de gran tradición como lo son el Puerta del Sol y el Country International, así como también de algunos más modernos como el Sonesta y Diamond Premium. La muestra realizada con estos hoteles fue intencionada queriendo mostrar hoteles de 4 y 5 estrellas, además del fácil acceso que hubo al momento de agendar las citas.

El muestreo por conveniencia es una técnica comúnmente usada. Consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. (Ochoa, 2015, p. 1)

De igual manera, se entrevistaron a directivos de los hoteles Pradomar y Marina de Puerto Velero, siendo estas entrevistas de suma importancia para la investigación, teniendo en cuenta que son los hoteles ubicados en las playas del Atlántico, lugar donde se propuso el modelo de negocio.

La entrevista fue aplicada a los siguientes funcionarios:

- Sonesta: Jorge Michaels, Director de Mercadeo
- Puerta del Sol: Alicia Durán, Coordinadora de Eventos
- Country International: Mayerly Mejía, Ejecutiva Online

- Diamond Premium: Stephanie Carrillo, Ejecutiva de Ventas
- Hotel Pradomar: Maizury Colina, Coordinadora de Mercadeo y Eventos
- Marina de Puerto Velero: Pascal Goulven, Director de Mercadeo y Ventas

A continuación se presentan los dos cuestionarios utilizados en dichas entrevistas, inicialmente se presenta el cuestionario aplicado a los hoteles visitados; estas preguntas tuvieron el objetivo de reunir información relevante para el conocimiento de la oferta hotelera existente en el departamento del Atlántico (características del modelo de negocio, servicios prestados, propuesta de valor, tendencias de la industria, entre otros). Para la recolección de información se tuvo en cuenta la experiencia y conocimiento de funcionarios pertenecientes a las áreas de mercadeo o ventas de dichos hoteles, teniendo en cuenta su cercanía en procesos con clientes y/o huéspedes y, conocimiento de la operación y logística interna.

1. ¿Cuáles son los servicios ofrecidos que tienen mayor participación en los ingresos del hotel a diferencia del hospedaje? (Zonas húmedas, restaurante – bar, spa, gimnasio, eventos empresariales, salones de reuniones).
2. ¿Cuál es el mercado objetivo en los diferentes segmentos atendidos? (Hogar, empresarial).
3. ¿Cuáles aspectos han tenido en cuenta para la segmentación?
4. ¿Cómo logran ustedes para que el cliente se sienta satisfecho con los servicios que ofrecen? (Servicio).
5. ¿Cuáles medios utilizan para la comunicación y retroalimentación con los clientes?
6. ¿Cuáles son los canales de mercadeo utilizados por el hotel? (Tv regional y nacional, página web, programas de fidelidad, fuerza de ventas, radio, publicidad



exterior, periódicos, redes sociales, agencias de viaje, Booking, Expedia, entre otros).

7. ¿Cuáles son los 3 principales competidores del hotel en los segmentos atendidos? Por favor mencione 2 fortalezas de cada competidor.
8. ¿Cuáles son esas características o atributos, qué hacen a su hotel diferente de los demás, aquello por lo cual un cliente los va a preferir por encima de la competencia? (Propuesta de valor).
9. ¿Cuáles son las actividades clave del hotel? (En cuanto a la operación, ej: reservas; *check in*, *check out*; mantenimiento de instalaciones; organización y logística de eventos; servicio restaurante; negociación con proveedores; administración del talento humano, entre otros).
10. ¿Qué tipos de alianzas tienen con proveedores y terceros? (*Outsourcing*).
11. ¿Cuáles son aquellos recursos clave en los cuales la organización invierte mayores recursos para cumplir con su misión? (Personas, tecnología, infraestructura, mercadeo, logística, entre otros).
12. ¿Qué es lo que más genera costos en su hotel, estos costos se ven reflejados en la satisfacción del cliente? Ej.: gastar mucho dinero en adecuar la recepción, ¿esto sí es apreciado por los huéspedes?
13. ¿Cuáles son las temporadas de mayor afluencia de acuerdo con los segmentos atendidos?, qué tipos de acciones comerciales manejan para fechas especiales (Matrimonios, día de la madre, amor y amistad, entre otros).

14. ¿Cuáles son los desafíos de la industria hotelera en Barranquilla para los próximos 5 años, teniendo en cuenta la llegada de nuevos hoteles y nuevos proyectos de infraestructura en la región?, ¿cuáles tendencias se vislumbran en la industria?
15. Como experto en el tema, ¿cuál sería su consejo o factores a tener en cuenta en el estudio del diseño de un modelo de negocio hotelero (fines académicos)?

Por su parte, el cuestionario presentado a Marbel Ruiz, Directora Ejecutiva de Cotelco, tuvo como finalidad reunir información para el conocimiento de la situación del sector hotelero en la región del Atlántico, así como su contexto (tendencias y desafíos de la industria, planes de desarrollo y proyectos de infraestructura para el sector, y el papel de Cotelco en este contexto).

1. Tendencias en hotelería, ¿cuáles prácticas se están evidenciando (*outsourcing*), nuevos formatos? (apartasuities, hoteles boutique, minimalistas, entre otros).
2. Desafíos de la industria en los próximos años.
3. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la industria.
4. ¿Qué planes se están desarrollando desde Cotelco Atlántico para el impulso del sector?
5. ¿Qué planes o programas gubernamentales (locales) se están llevando a cabo para incentivar el sector?
6. ¿Cuáles proyectos de infraestructura están en mente o en proceso en la ciudad que impactarán positivamente el sector? (Centros de convenciones, navegabilidad del río Magdalena, entre otros).

7. ¿Qué tanto afecta la parahotelería a la industria local?
8. ¿Qué tipo de acompañamiento brinda Cotelco Atlántico a nuevos inversionistas en el sector u hoteles nacientes?

El proceso de análisis de la información obtenida en las visitas y entrevistas se realizó mediante la comparación de las respuestas de los funcionarios; esta comparación permitió establecer semejanzas en los puntos de vista y experiencias de los entrevistados y, de igual manera, facilitó la generación de deducciones y conclusiones alrededor de las variables evidenciadas en el sector hotelero local. Por tal razón, la formulación del cuestionario practicado a los hoteles tenía una estructura definida y homogénea, a fin de evidenciar similitudes y puntos de encuentro entre ellos y, finalmente, poder homologarlos con el pensamiento de la representante del gremio.

Por último, la construcción del modelo de negocio estuvo sujeta al estudio de la información recolectada en las entrevistas de campo junto con la investigación de fuentes secundarias, presentada en el marco conceptual (fuentes bibliográficas, artículos, *papers*, entre otros), con el propósito de aterrizar y adaptar la metodología, propuesta principalmente por los autores Osterwalder y Pigneur (2009) y demás autores seleccionados, en el contexto hotelero de la ciudad de Barranquilla y municipios aledaños, con la intención de plasmar los bloques temáticos en el modelo de negocio propio, objeto de investigación y generar unas conclusiones finales de dicho ejercicio.

#### **4. Presentación y análisis de resultados**

##### **4.1. Datos estadísticos del sector y servicios prestados**

De acuerdo a los estudios presentados por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) sobre la encuesta de Gasto en Turismo Interno, las personas realizan turismo

o excursionismo principalmente dentro del mismo departamento y en un menor porcentaje en departamentos vecinos, siendo el Atlántico el 3er destino turístico para los individuos de Barranquilla.

**Gráfica 1. Matriz de origen y destinos de viaje**

**Encuesta de Gasto en Turismo Interno**  
Turismo -EGIT

**Matriz de origen y destinos de viaje**

Ciudades de origen	Principales destinos																																	
	Antioquia	Magdalena	Cundinamarca	Bolíver	Caldas	Córdoba	Meta	Nariño	Norte de Santander	Risaraldá	Santander	Tolima	Valle del Cauca	Bogotá D.C.	Arauca	Boyacá	Caqueta	Casanare	Cauca	Amazonas	Cesar	Chocó	Guaviare	Huila	La Guajira	Atlántico	Putumayo	Quindío	Andrés Bello	Sucre	Vaupés	Vichada		
Medellín	67,9	1,3	0,1	1,7	2,1	1,2	0,1	-	0,4	2,3	1,7	0,9	3,9	5,3	-	0,3	-	0,1	0,2	-	0,2	1,0	-	0,1	0,1	1,2	0,1	1,8	1,5	4,4	-	-	-	-
Barranquilla	4,5	31,5	-	21,6	-	5,6	-	-	0,4	0,2	2,4	0,3	0,7	5,4	-	-	-	0,3	-	-	7,5	0,3	-	-	3,1	10,5	-	-	-	0,1	5,4	-	-	-
Bogotá	2,7	2,6	34,1	3,5	1,4	1,8	6,4	0,3	0,8	0,9	7,3	16,4	2,1	0,3	0,3	10,2	0,1	1,1	0,3	0,2	0,4	-	-	4,0	-	0,5	0,2	0,8	0,6	0,7	-	-	-	-
Cartagena	4,9	5,4	-	32,1	-	11,9	1,1	-	-	0,9	0,3	-	0,4	6,2	0,0	-	-	-	-	0,5	1,7	-	-	0,5	2,5	21,5	-	-	0,2	9,8	-	-	-	
Manizales	9,2	0,7	0,6	1,4	39,1	-	0,4	0,7	-	15,0	0,2	2,5	9,3	10,6	-	-	0,1	0,3	0,4	0,1	0,1	-	-	0,3	0,1	0,5	-	6,8	1,1	0,8	-	-	-	-
Montería	16,2	3,2	0,7	12,1	-	36,6	-	-	0,6	-	0,7	-	1,2	3,9	-	-	-	-	0,2	-	0,2	-	-	0,2	0,6	6,4	-	1,1	-	16,3	-	-	-	
Villavicencio	2,7	0,6	6,0	3,4	0,3	-	27,4	-	0,5	0,5	3,1	2,8	1,1	32,9	0,2	2,4	0,5	7,9	0,4	0,4	0,4	0,2	0,9	1,3	0,2	0,7	0,2	0,3	1,6	-	0,20,9	-	-	
Pasto	1,6	0,4	0,3	0,1	0,9	-	0,1	65,6	-	0,2	0,3	0,6	16,0	4,0	-	-	-	-	3,6	-	0,2	-	-	0,5	0,2	0,2	4,1	0,9	0,4	-	-	-	-	
Cúcuta	2,8	2,8	-	0,2	-	0,1	-	-	59,4	-	16,2	0,2	0,4	11,6	0,8	1,0	-	0,3	-	-	1,5	-	-	-	0,3	1,3	-	0,3	0,8	-	-	-	-	
Pereira	11,9	0,3	1,5	1,8	15,8	-	-	-	0,3	19,2	0,3	2,0	21,2	8,3	0,8	0,3	0,7	1,0	0,4	-	0,5	1,2	-	1,3	-	0,3	-	9,4	1,4	-	-	-	-	
Bucaramanga	3,4	8,0	0,2	2,3	1,1	-	0,2	-	9,4	-	48,5	0,9	1,6	8,2	0,7	4,9	-	0,7	-	-	2,0	-	-	-	0,8	2,4	-	0,6	2,5	1,4	-	-	-	
Ibagué	2,3	1,5	5,3	0,5	2,8	-	1,6	-	0,1	2,6	3,4	34,3	4,9	24,4	-	2,3	1,2	0,1	0,5	-	0,6	-	-	6,6	-	0,2	0,1	4,2	0,5	0,1	-	-	-	
Cali	4,3	0,8	0,3	1,3	1,7	-	0,5	3,2	0,4	2,2	0,9	1,0	53,9	4,4	-	0,2	-	0,3	15,4	-	0,1	0,7	-	1,1	-	0,7	0,4	4,6	1,4	-	-	-	-	

Principales visitas a los departamentos      Principales Destinos de las ciudades

Fuente: DANE – EGIT 2012 -2013

Fuente: DANE-EGIT 2012-2013.

Conforme a la encuesta Nacional de Hoteles del DANE (2012-2013):

- Las ciudades de Barranquilla, Bogotá, Cali, Cartagena, Medellín, Santa Marta y el departamento de San Andrés Providencia y Santa Catalina, generaron el 76% de los ingresos por alojamiento, el 64,1% del empleo y concentran el 49,5% de la infraestructura habitacional a nivel nacional. (p. 1).

Según datos estadísticos de ProBarranquilla (2015):

- Barranquilla maneja un turismo corporativo por su tradición comercial. Sólo el 20% llega a la ciudad por otras razones.
- 86% proviene del mercado nacional, sin embargo en los últimos años por la dinámica que ha vivido la ciudad, ha incrementado el número de turistas internacionales. (p. 8)

Con base en el trabajo de campo y entrevistas realizadas en diferentes hoteles de Barranquilla, se puede concluir que el turismo que se da en la ciudad es de tipo corporativo o de negocio, por lo que la ocupación hotelera depende en un 80% de la actividad empresarial en la ciudad. De lunes a jueves la ocupación presenta sus mejores cifras mientras que de viernes a domingos los más bajos índices. De acuerdo al Viceministerio de Industria, Comercio y Turismo en lo corrido del 2015 han llegado a Colombia 540.120 viajeros, de los cuales 15.982 llegaron al Atlántico durante el primer trimestre del año.

**Gráfica 2.** Llegada de viajeros no residentes a Colombia. Primer trimestre año 2014- 2015



Fuente: Viceministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2014-2015.

Los viajeros empresariales que llegan a la capital del Atlántico dejan los hoteles en vísperas del fin de semana con rumbo a las ciudades de Cartagena y Santa Marta, siendo esta la principal debilidad del turismo local, puesto que Barranquilla y los municipios aledaños no son promovidos como lugares turísticos y de entretenimiento por las agencias de viaje. Lo anterior fue comentado por la representante de Cotelco, seccional Atlántico, durante entrevista de campo realizada.

De acuerdo a lo investigado, los servicios prestados en los diferentes hoteles de Barranquilla son:

- Hospedaje

- Restaurante de comida internacional
- Piscina
- Salón de eventos
- Centro de negocios
- Centro de acondicionamiento físico
- Transporte municipal

Por otro lado, en las entrevistas realizadas en el hotel Pradomar de Puerto Colombia y en la Marina de Puerto Velero (municipio de Tubará), se pudo evidenciar que los turistas en su gran mayoría son de origen local y nacional, de igual manera estos hoteles reciben la visita de turistas internacionales en las temporadas vacacionales. Entre los servicios prestados en estos formatos se resaltan los siguientes:

- Hospedaje en cabañas (tierra y agua)
- Restaurante de comida internacional
- Piscina
- Salón de eventos
- Salida al mar
- Zonas de entretenimiento
- Bar
- Marina y servicios relacionados
- Paseos de pesca y otras actividades de esparcimiento

Debido al desarrollo económico de Barranquilla y al boom de la exención tributaria de 2003 (Decreto 2755 de 2003, Artículo 4o. Renta exenta en servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles; las rentas provenientes de servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles

construidos entre el 1° de enero del año 2003 y el 31 de diciembre del año 2017, obtenidas por el establecimiento hotelero o por el operador según el caso, estarán exentas del impuesto sobre la renta por un término de treinta (30) años contados a partir del año gravable en que se inicien las operaciones); se generarán importantes inversiones en el sector hotelero de la ciudad de Barranquilla con la construcción de doce (12) nuevos proyectos.

A continuación se ilustra la información de dichos proyectos hoteleros en cuanto a sus nombres, fechas de apertura y número de habitaciones.

**Gráfica 3. Proyectos hoteleros**

NOMBRE DEL PROYECTO	DIRECCION	FECHA APERTURA	No. HAB
<b>2015</b>			
1- GHL COLLECTION	Clle 106 con 50	Agosto de 2015	153
2- BH Hoteles	Cra 57 N. 75	Agosto de 2015	64
3- Hotel Holiday Inn	Cra 53 con calle 110 esq	Noviembre de 2015	150
4- Riviera	Calle 34 N. 41-81	Diciembre de 2015	78
SubTotal 2015 · 4 Hoteles			445 Hab.
<b>2016</b>			
1- Plaza Suites	Cra 51B con 79	Febrero de 2016	49
2- City Express	Cra 50 con 85	Marzo de 2016	140
3- Alkarawy Plaza	Cra 51B con 90 esq	2016	160
4- Movich	Cra 51B con Clle 93	2016	150
5- Hotel Terranum	Centro de Eventos	2016	130
6- Hotel Marina Puerto Velero	Km 30 Via al mar - Tubará	2016	36
SubTotal 2016 · 6 Hoteles			665 Hab.
<b>2017</b>			
1- Smart Suites	Cra 51B con 80	2017	90
SubTotal 2017 · 1 Hotel			90
<b>TOTAL PROYECTOS HOTELEROS · 12 Hoteles</b>			<b>1.200 Hab.</b>

Fuente: Cotelco Atlántico- Informe indicadores hoteleros 1er trimestre año 2015.

#### 4.2. Pros y contras evidenciados en la industria hotelera local

Actualmente existen en el Atlántico y Barranquilla numerosos sitios de interés, que deben ser restaurados por los gobernantes para el fortalecimiento de la región. Esto se convierte en una de las principales debilidades del sector hotelero y turístico, puesto que del cumplimiento por parte de las entidades gubernamentales de cada una de las obras planeadas, dependerá el desarrollo que el sector pueda llegar a tener en la costa Atlántica.

En la actualidad la infraestructura hotelera es de gran calidad, pero para el desarrollo del sector es imprescindible la promoción de la región. El apoyo que las aerolíneas y agencias de viaje provean en cuanto a promoción será de vital importancia para que los visitantes nacionales y extranjeros extiendan su estadía.

Si bien es cierto que en la actualidad el turismo nacional e internacional que visita a Barranquilla y municipios aledaños es de tipo corporativo, en su gran mayoría, también es cierto que el objetivo por parte de las entidades de promoción es brindar a los turistas opciones para una estancia de mayor duración.

Según lo investigado y con la intención de construir un modelo de negocio para un hotel en Puerto Colombia, se pueden identificar las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

#### Fortalezas y oportunidades:

- Planes del gobierno departamental para fomentar el turismo en las playas de Puerto Colombia.
- Barranquilla foco de inversión y crecimiento del país.
- Baja oferta hotelera en Puerto Colombia y en general en las playas del departamento.
- Barranquilla, una de las ciudades que genera más ingresos en hotelería a nivel nacional.
- Construcción de proyectos de infraestructura relevantes que incentivarán el turismo en mayor medida.

#### Debilidades y amenazas:

- Competencia de los hoteles presentes en ciudades turísticas cercanas como Santa Marta y Cartagena.



- Descuido de las playas por parte de la Gobernación del Atlántico y Alcaldía de Puerto Colombia.
- Llegada a Barranquilla de cadenas hoteleras como Sonesta, Estelar, Wyndham, Hilton, que cuentan con una mayor trayectoria, reconocimiento y servicios de alta calidad.

### **4.3. Caso de éxito en la industria hotelera**

Además de la información recolectada por medio de las entrevistas realizadas en los diferentes hoteles de B/quilla, Puerto Colombia y Puerto Velero, es importante resaltar un caso de éxito encontrado en un hotel en la ciudad de San Miguel de Allende, México, puesto que cuenta con las características fundamentales para la aceptación y el auge que un nuevo hotel desea lograr.

Rosewood de San Miguel de Allende se inauguró en febrero de 2011. Su construcción se llevó a cabo manteniendo la apariencia y la sensación del viejo San Miguel a fin de captar la esencia histórica y el ambiente de la ciudad más amada de México. El hotel rinde homenaje al pasado histórico de San Miguel de Allende y a la vez que se mantiene fiel a la filosofía Rosewood de proporcionar a sus huéspedes una experiencia memorable de lujo sin igual y sencilla elegancia. Desde su apertura en 2011, Rosewood de San Miguel de Allende ha sido aclamado como uno de los mejores hoteles de México en publicaciones líderes, revistas y organizaciones de viajes de todo el mundo. (Rosewood Hotels and Resorts LLC, 2015, p. 1)

Las lecciones encontradas a partir del caso Rosewood son las siguientes:

- La atención por los detalles y por generar experiencias inolvidables es fundamental.
- Cada una de las ofertas que promete la compañía es única.

- Personalización y calidad en el servicio: el talento humano de la organización siempre se coloca en el lugar del huésped.
- Retroalimentación diaria.
- Servicio genuino y excepcional tanto para el huésped externo como para el interno: el talento humano es un factor indispensable para el buen funcionamiento del hotel.
- Al talento humano se le brinda seguridad, instalaciones dignas y motivación: capacitación adecuada, un plan de ascenso.

Según Alfredo Rentería (Gerente del Hotel), “en hotelería el crecimiento se da si de verdad se tiene pasión” (Vallejo & Sánchez, 2013, p. 221).

Luego de estudiar las lecciones de este caso de éxito en el sector, es evidente que el servicio con calidad y con pasión, es uno de los pilares en la construcción de un modelo de negocio para el contexto estudiado.

#### **4.4. Entrega y análisis de resultados del trabajo de campo realizado**

En este apartado se comentarán a manera de relato, los resultados de las entrevistas de campo realizadas a la muestra intencionada de hoteles, así como las impresiones recibidas de Cotelco por medio de su representante en Atlántico. Tal y como se mencionó en la metodología de investigación, los cuestionarios fueron realizados con el propósito de conocer inicialmente las características (modelo de negocio, servicios prestados, propuesta de valor, tendencias de la industria, entre otros) de la oferta hotelera de la ciudad de Barranquilla y municipios aledaños, y de igual manera identificar las actividades clave del sector y las alianzas establecidas con otros actores del turismo local. Lo anterior con la intención de estructurar un modelo de negocio que contemplara una combinación entre los elementos compartidos en la muestra de hoteles, los aspectos metodológicos seleccionados y la generación de propuestas diferenciadoras no evidenciadas en las visitas.

Es importante comenzar mencionando que los formatos de hoteles visitados en Barranquilla difieren de los encontrados en Puerto Colombia y Puerto Velero. Por un lado los hoteles de la capital del Atlántico tienen un formato orientado a recibir en su gran mayoría turismo de negocios y corporativo, en el que la oferta de habitaciones es mayor debido a la infraestructura de la ciudad y condiciones económicas, por lo tanto, la segunda fuente de ingresos, luego del hospedaje, es la organización de eventos empresariales (conferencias, eventos gremiales, congresos, entre otros). Así mismo, los eventos sociales tales como matrimonios, fiestas de cumpleaños y celebraciones familiares representan una fuente significativa de ingresos debido al alquiler de salones junto con la prestación del servicio de comidas y bebidas. Esta información se pudo comprobar en la descripción del contexto hotelero donde las estadísticas evidencian casi un 80% de ocupación por motivos de negocios.

Por otro lado, de los hoteles ubicados en la playa, en especial el hotel y restaurante Pradomar, por presentar una oferta limitada de habitaciones (13), su mayor fuente de ingresos son los recibidos por servicio de restaurante y bar, donde los turistas visitan el hotel por medio del tiquete de pasa día. De igual manera, el alquiler de las instalaciones para eventos sociales y familiares contribuye en gran medida en el estado de ingresos. Por su parte, la Marina de Puerto Velero es un proyecto en desarrollo donde las cabañas y aparta suites están en proceso de venta, por lo cual su mayor fuente de ingresos son los servicios de hospedaje por corretaje; alquiler de amarre para los navegantes que visitan las instalaciones y los ingresos por concesión de los restaurantes existentes.

Al tratarse de hoteles categorizados entre 4 y 5 estrellas, el mercado objetivo son empresas de sectores de comercio, industria, consumo masivo, al igual que exportadores e importadores que tienen operaciones y negocios en la ciudad; las cuales buscan alojamiento con comodidad y estatus para sus directivos y representantes. En el segmento particular, los huéspedes son familias pertenecientes a estratos 4, 5 y 6 que buscan en Barranquilla y zonas aledañas un lugar estratégico para disfrutar días de vacaciones en un ambiente de confort y esparcimiento, y así mismo desde Barranquilla, poder visitar otras ciudades turísticas de la región caribe como Cartagena de Indias y Santa Marta. En conclusión, los criterios para la segmentación utilizados por los hoteles entrevistados son, por un lado,

tipologías y sectores empresariales de las principales ciudades del país y, por otro lado, nivel socioeconómico de la población.

En relación con la satisfacción de las necesidades de los huéspedes y atributos relacionados con proposición de valor, se identificaron dos resultados: diferenciación en cuanto al diseño de producto y estrategias encaminadas a brindar servicios de calidad y fidelización. En cuanto al diseño producto, los hoteles visitados en Barranquilla, específicamente Sonesta, Diamond Premium y Country International, han adecuado instalaciones basadas en conceptos de modernidad, exclusividad y ambientes coloridos. Por su parte el hotel Puerta del Sol al ser un hotel de tradición, combina espacios amplios y funcionales con arquitectura contemporánea. El hotel Pradomar centra su diseño de producto en la cercanía al mar, brindando un ambiente de tranquilidad y diversión a sus visitantes y, finalmente, la Marina de Puerto Velero ofrece cabañas en tierra y agua con un estilo minimalista en la decoración sumado a la limpieza y claridad únicas del mar que bordea sus instalaciones.

En cuanto al servicio y acciones para generar fidelización en sus clientes, los hoteles coinciden al dar sus respuestas en aspectos como generar la mejor impresión al momento en que huésped ingrese a las instalaciones; acompañamiento del personal en todo momento para que el cliente se sienta como en “casa”; estándares en políticas de servicio en las distintas áreas de hotel (forma de saludar; número de veces en dejar repicar el teléfono antes de contestar; disponibilidad de información al instante para el proceso de reservas, entre otras); promover una actitud de servicio en los empleados y finalmente, la utilización de software especializado en el seguimiento a las solicitudes de los clientes. Para lograr la fidelización en cuanto al cliente corporativo (empresas), tienen planificado un cronograma de visitas a fin de mantener la relación comercial haciendo seguimiento a las solicitudes, ofreciendo incentivos como noches de cortesía y descuentos en las tarifas, y, estructurando precios a la medida de las organizaciones. La promesa de servicio para el huésped en general, es trabajar por generar una “experiencia memorable” antes, durante y después de su estadía.

Los medios y canales de comunicación utilizados en su gran mayoría por estos hoteles para establecer relacionamiento y retroalimentación con clientes, se pueden clasificar en electrónicos y de contacto directo. En los electrónicos se encuentran páginas web (sitio

contáctenos, correo electrónico), redes sociales y software especializado en seguimiento de solicitudes. Estos canales son posibles gracias a la herramienta del internet como medio ágil y oportuno para establecer comunicación e interacción. Por otro lado, se encuentran los medios de contacto directo como el acompañamiento a los huéspedes durante su estadía y las extensiones telefónicas, momentos en los cuales el personal de servicio puede indagar acerca de los servicios prestados, recibir solicitudes de servicio y detectar oportunidades de mejora. Las encuestas de satisfacción ubicadas en las habitaciones y al momento de registrar el *check out* son otro medio muy común para establecer retroalimentación. En la conversación con los funcionarios entrevistados, se puede deducir que si bien los medios electrónicos facilitan la comunicación entre las partes, no hay un mejor momento de verdad que el contacto directo, donde el huésped de acuerdo con su experiencia puede brindar información muy valiosa para superar quizás, sus expectativas. Lo anterior se pudo evidenciar en las lecciones estudiadas en el caso de éxito de la cadena Rosewood, citado en el apartado del contexto de la situación hotelera.

Al igual que en los canales de comunicación con clientes, la página web corporativa, las redes sociales y medios online como Expedia, Booking y Trip Advisor, son utilizados para interactuar con ellos y de esta manera comercializar los servicios hoteleros en gran medida, teniendo en cuenta la tendencia global en realizar transacciones por internet. Lo anterior se puede evidenciar en lo propuesto por los autores Afuah y Tucci (2012) citados en el marco conceptual, donde planteaban que gracias al surgimiento del internet se facilitaba el encuentro entre vendedores y compradores. Otros medios empleados por las áreas de ventas y mercadeo de los hoteles visitados son: fuerzas de ventas tanto propias como indirectas a través de las cadenas nacionales de las cuales hacen parte; publicidad impresa y radial (para acciones comerciales concretas) y convenios con aerolíneas y agencias de viajes, con las cuales se establecen alianzas para lograr negociaciones en tarifas y paquetes turísticos promocionales para mercados seleccionados.

En relación con la competencia de estos hoteles y la forma como éstos establecen los criterios para considerar como competencia otro hotel de características similares, es importante hacer la separación entre los hoteles de Barranquilla y los ubicados en Puerto Colombia y Puerto Velero. Los entrevistados en la capital del departamento argumentaron

que los criterios para definir competencia directa son los siguientes: categoría, ubicación, servicios ofrecidos y semejanza en los grupos de clientes atendidos. Los categorizados en 5 estrellas como el Sonesta y Country International coinciden en que las cadenas Dann y Estelar son sus mayores competidores al cumplir con los aspectos mencionados, así mismo destacan como fortalezas en ellos el tener espacios más grandes para eventos empresariales y sociales, y el lugar que ocupan en la mente de los clientes, debido a su trayectoria y solidez. Los hoteles de 4 estrellas dentro de la muestra seleccionada, Puerta del Sol y Diamond Premium, se refieren a los hoteles Atrium y Plaza y Barranquilla Plaza como sus más próximos competidores, por aspectos como modernidad en instalaciones y tener fuerzas de ventas más consolidadas en la plaza respectivamente.

Los gerentes de hoteles ubicados en la playa, Pradomar y Marina de Puerto Velero, mencionaron que los criterios para identificar competidores son: cercanía, servicios prestados y formato. En el caso de Pradomar sus competidores son restaurante-bar y hospedajes administrados por cajas de compensación como Combarranquilla, Castillo de Salgar y Villa Alcatraz, donde la principal fortaleza son los precios competitivos ofrecidos. Por su parte, la Marina de Puerto Velero identifica como competencia a hoteles cercanos como el mismo Pradomar y otras marinas ubicadas en ciudades costeras como Cartagena de Indias y Santa Marta, donde su fortaleza es precisamente la mayor trayectoria y reconocimiento, así como el hecho de estar ubicadas en lugares con mayor infraestructura de servicios y actividades.

En cuanto a la operación interna de estos hoteles fue complejo para los funcionarios entrevistados priorizar las actividades clave para el funcionamiento, ya que comentaban que al interior de una organización de esta clase todo proceso es prioritario y urgente; no obstante, coincidieron en mencionar los siguientes procesos y actividades clave: el proceso de reservas es un momento en el cual el personal encargado debe contar con la información de disponibilidad y tarifa al instante para lograr cerrar la venta; los momentos de *check in-out* son claves ya que los huéspedes no desean tener esperas ya experimentadas en aeropuertos y tráfico urbano; el mantenimiento de la infraestructura y habitaciones, la primera impresión en los huéspedes no ofrece segundas oportunidades; servicio de restaurante, el contar con una logística eficiente manteniendo la calidad en el sabor de los

alimentos es vital y, finalmente, la administración del talento humano al ser éste el huésped “interno” que permitirá generar experiencias memorables para los externos. Es relevante mencionar que a esta muestra intencionada de hoteles se les indagó por procesos contratados por *outsourcing* y el resultado fue que no es habitual tercerizar procesos en la industria local, sólo el servicio de mini-bar ofrecido en las habitaciones es una actividad subcontratada por algunos de ellos en la actualidad.

Infraestructura, tecnología y talento humano son las principales inversiones realizadas por este grupo de hoteles con el propósito de cumplir sus propuestas de valor. Por el lado de la infraestructura estos hoteles consideran que es de gran importancia renovar y mantener las instalaciones en aras de conservarse vigentes en el mercado; la tecnología, por su parte, les permite ser más eficientes en la operación y establecer negociaciones más ágiles con los clientes y, finalmente, el talento humano, inversiones en capacitación, dotaciones y planes de carrera son trascendentales para ofrecer un excelente servicio y mantener la motivación en los colaboradores. Los hoteles coinciden en que uno de los rubros más costosos en la contabilidad son precisamente las adecuaciones y servicios de mantenimiento a la infraestructura; por un lado el manejo y prevención de la humedad en habitaciones y fachada, y por otro, las actualizaciones en cuanto a decoración de interiores, aires acondicionados, baños, equipos de gimnasio y demás servicios prestados son inversiones con alto valor, pero que a la vez son apreciadas por los huéspedes y se constituyen en la primera gran impresión para ellos.

En relación con las temporadas de mayor afluencia durante el año, las respuestas difieren de acuerdo al formato de los hoteles. Los ubicados en Barranquilla por estar enfocados al segmento corporativo, manifestaron que gozan de muy buena ocupación de martes a sábado todas las semanas, a excepción de Semana Santa y la temporada entre el 15 de Diciembre y 15 de Enero por estar las empresas en época de cierre. Para los hoteles ubicados en la playa la situación es a la inversa, las temporadas de mayor afluencia son Semana Santa, las vacacionales (mitad de año y Diciembre) y fines de semana y festivos. Para todos los hoteles sin importar su ubicación y formato, la celebración del carnaval de Barranquilla (Febrero) es el momento de mayor ocupación en el año, donde reciben visitantes de todo el país e internacionales. Finalmente, la celebración de fechas especiales (día de la madre,

amor y amistad y fiestas de Diciembre) son aprovechados también por todos estos formatos para organizar eventos y ofrecer servicios de alimentación, bebidas y entretenimiento.

Desde la perspectiva de los gerentes de hoteles entrevistados como de la representante de Cotelco en Atlántico, algunas de las tendencias que se están presentando en la industria local son, construcciones en forma de torres, con un máximo de 120 habitaciones, donde se aprovecha al máximo los espacios, buscando integrar los hoteles a complejos de negocios, centros de convenciones y sitios de comercio. Por otro lado, los medios online e inversiones en tecnología de información son las prioridades en la actualidad y próximos años, constituyéndose en un factor determinante de investigación y desarrollo según la visión de esta muestra de hoteles y del gremio. Para los hoteles ubicados a las afueras de Barranquilla más que hablar de tendencias, la preocupación radica en que es necesario la recuperación total de las playas mediante la construcción de más espolones, por parte de los gobiernos locales a fin de evitar la erosión costera, tener un mar más limpio y, así poder incentivar mayor turismo de placer en la región.

Además de la recuperación de las playas, para la directora de Cotelco seccional Atlántico, son varios los desafíos que se tienen en sector turismo, el hecho de presentar una oferta superior a la demanda obliga a construir estructuras de costos muy eficientes; la falta de mayor conectividad aérea con otros destinos internacionales; desarrollar en el menor tiempo posible los proyectos de infraestructura de la ciudad como lo son el nuevo puente Pumarejo, la remodelación del aeropuerto Ernesto Cortissoz; los trabajos de renovación en la avenida del río; la construcción del importante centro de eventos y exposiciones Puerta de Oro; recuperar la navegabilidad del río Magdalena; promocionar en mayor medida a Barranquilla y el Atlántico como destino turístico y de placer desde entidades de promoción y agencias de viajes y, finalmente, continuar con la capacitación del talento humano a fin de ofrecer un servicio con altos estándares de calidad y diferenciación.

Para finalizar, desde la visión del gremio hotelero local son muchas las fortalezas y oportunidades que se evidencian en el sector, aspectos como la infraestructura actual, la llegada a Barranquilla de nuevas cadenas hoteleras con renombre internacional, la gran calidad de su oferta gastronómica, la alegría y riqueza de su gente y, contar con una de las concentraciones más altas en bilingüismo del país según estadísticas de ProBarranquilla



(2013), le dan a la región una posición ideal en la mente de los turistas nacionales e internacionales. Todo esto acompañado de los planes de acompañamiento que brinda Cotelco para hoteles existentes y nuevos inversionistas en cuanto a promoción, capacitación de personal e información de estadísticas y tendencias, permiten desarrollar la oferta hotelera no sólo de Barranquilla sino del departamento, junto con la articulación de entidades como ProBarranquilla, la Alcaldía de Barranquilla y la Gobernación del Atlántico.

#### **4.5. Presentación del modelo de negocio propuesto**

Después de haber estudiado y analizado algunas de las posturas académicas más representativas en torno al concepto de modelo de negocio y sus metodologías de construcción y, de igual manera haber realizado una descripción del contexto hotelero de la ciudad de Barranquilla y municipios aledaños, mediante el proceso de indagación a través de una muestra intencionada de hoteles y el gremio local, identificando sus características propias, servicios prestados y los procesos de valor; fue posible entonces, la construcción de un modelo de negocio propio donde se buscó realizar un proceso de integración de los bloques temáticos propuestos en la metodología de los autores Osterwalder y Pigneur (2009), junto con los aportes de los académicos Demil y Lecocq (2009) relacionados con cambios voluntarios y emergentes que afectan los componentes y, finalmente, interiorizar al “servicio con pasión” como elemento inherente en todo proceso de negocio propositivo y sostenible (Vallejo y Sánchez, 2013).

Todo lo anterior estuvo enmarcado en la realidad del contexto del municipio de Puerto Colombia, Atlántico, donde el producto de modelo de negocio generado tendría que tener en cuenta las condiciones actuales de infraestructura, sus visitantes y potenciales clientes, las características de la oferta existente y los proyectos gubernamentales de gestión para consolidar su desarrollo y competitividad.

El proceso de diseño parte con la utilización de la herramienta del lienzo del modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2009) a fin de identificar, tomando como base la

información recolectada en las entrevistas realizadas y conocimiento de la zona, posibles ideas para la construcción de los bloques temáticos que debería contemplar un modelo de negocio hotelero en las playas de Puerto Colombia, Atlántico. Cabe mencionar que en esta fase de exploración se evaluaron los modelos de negocio existentes en la playa (Pradomar, Marina de Puerto Velero) y a partir de ahí se aportaron la mayor cantidad de ideas sin detenerse mucho en la calidad de las mismas. Así pues, se esquematizó el lienzo y con la ayuda de piezas autoadhesivas, tipo *post-it*, se anotaron las opiniones del equipo de trabajo en cada bloque.

#### 4.5.1. Resultado del proceso de lluvia de ideas

**Tabla 1.** Resultado del proceso de lluvias de ideas

<b>Segmentos de Mercado:</b>	<b>Propuestas de Valor:</b>	
*Turistas nacionales y extranjeros *Residentes de Barranquilla y municipios aledaños (clase media) *Personas que deseen hacer eventos sociales *Empresas- eventos corporativos	*Experiencias memorables para parejas y fechas especiales (amor y amistad, matrimonio, planes románticos, cumpleaños) *Empaquetamiento de servicios para familias y empresas (música, alimentación, entretenimiento, concursos) *Precios atractivos *Servicio personalizado *Palanqueras masajistas, camas a la orilla de la playa: espacio de relajación y confort *Restaurante de comida fusión cocinada frente al cliente *Deportes náuticos *Espacios verdes, naturaleza *Bar en el muelle *Actividades de entretenimiento *Entrevistas casuales con los clientes para conocer sus intereses, motivaciones y aspiraciones: tablero de deseos.	
<b>Canales:</b>		
Sitio contáctenos en Pagina web Redes sociales Medios de pago electrónicos Periódicos locales Cuñas radiales Publicidad en establecimientos comerciales Líneas telefónicas para servicio al cliente Difusión a través de operadores turísticos		Bonos canjeables TV Regional Correo electrónico Free press Voz a voz Página web Medios online Correo electrónico

Fuerza de ventas		Recaudos en efectivo	
<b>Relaciones con los clientes:</b>			
<p>*Asistencia personalizada: personal capacitado para ayudarle al cliente durante su estadía, acompañamiento permanente.</p> <p>*Creación colectiva: retroalimentación de nuestros clientes por medio de encuestas de satisfacción, medios electrónicos, página web, correo, entre otros, para de esta manera mejorar los servicios.</p> <p>*Comunidades- grupos en redes sociales y buscadores turísticos online (Expedia, Booking, Trip Advisor), de esta manera los clientes podrán compartir sus experiencias, profundizar la relación y así conocer mejor sus necesidades.</p>			
<b>Fuentes de ingresos:</b>		<b>Recursos clave:</b>	
<p>Cuota por uso:</p> <p>Las noches de hospedaje                      Bebidas</p> <p>Alimentación                                      Pasadía</p> <p>Tarifa por eventos</p> <p>Tarifa por masaje</p> <p>Tarifa por deportes náuticos</p> <p>Tarifa fechas/celebraciones especiales</p>		<p>Infraestructura</p> <p>Talento humano indispensable: pasión y vocación al servicio.</p> <p>Tecnología</p> <p>Equipo gerencial</p> <p>Capital de trabajo</p> <p>Fuentes de financiación (socios, bancos)</p>	
<b>Actividades clave:</b>		<b>Asociaciones clave:</b>	
<p>Funciones administrativas interrelacionadas (mercadeo, financiera, ventas, gerencia general).</p> <p>Procesos internos: reservas, <i>check in-check out</i>, mantenimiento infraestructura, logística interna y con proveedores.</p> <p>Servicio al cliente.</p> <p>Gestión y capacitación del talento humano.</p> <p>Manipulación de alimentos perecederos.</p>		<p>Con los hoteles y restaurantes de la zona a fin de promocionar Puerto Colombia como lugar turístico</p> <p>Alianzas con empresas de taxis y transportadores para difusión</p> <p>Alianzas con agencias de viaje, restaurantes y sitios de comercio</p> <p>Difusión a través de Cotelco, Pro Barranquilla, Alcaldía de puerto Colombia, Gobernación del Atlántico</p> <p>Proveedores de alimentos y bebidas</p> <p>Insumos para menaje de habitaciones</p> <p>Insumos cocina, mobiliarios, áreas comunes</p>	
<b>Estructura de Costos:</b>			
Mantenimiento de las instalaciones e infraestructura			
Nómina		Proveedores	
Insumos		Acreedores	
Dotaciones		Impuestos	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Al tener el esbozo del lienzo se realizó una discusión alrededor de las diferentes opiniones consignadas en él, estableciendo criterios específicos en cuanto a posibles mejoras en los

procesos existentes y aspectos no evidenciados en las fuentes primarias consultadas, a fin de comenzar con la construcción del modelo.

#### **4.5.2. Componentes del modelo propuesto**

A continuación se presentan los bloques del modelo de negocio:

##### **4.5.2.1. Segmentos de mercado**

Los segmentos de mercado a los cuales apuntaría el modelo de negocio del hotel – restaurante en puerto Colombia son dos:

1. Según la investigación realizada, actualmente quienes se dirigen al hotel Pradomar de Puerto Colombia y Marina de Puerto Velero son en su mayoría residentes de Barranquilla y municipios aledaños, por lo que el primer segmento de mercado serían las personas, parejas, familias que visitan la playa semanalmente en búsqueda de esparcimiento y relajación. El hotel - restaurante contará con un salón de eventos al aire libre en donde se podrán festejar matrimonios, cumpleaños, graduaciones y fechas especiales tales como el día de la madre, amor y amistad, cena de navidad o San Silvestre y todas las celebraciones que los clientes deseen compartir con sus familias. En la actualidad los dos hoteles existentes en la playa no cuentan con un área adecuada ni definida para llevar a cabo este tipo de eventos.

2. En cuanto al sector corporativo, el turismo barranquillero es en un 80% empresarial, por lo que en miras de todos los proyectos que van a realizarse en esta ciudad y en la región en general, el sector corporativo se convierte en el segundo segmento de mercado. Reuniones, foros, conferencias y actividades de esparcimiento entre otros eventos empresariales, serían atendidos en las instalaciones del hotel-restaurante.

#### **4.5.2.2. Propuestas de valor**

Sobre la base de la comodidad, el descanso y entretenimiento al alcance de todos, el restaurante-hotel busca ofrecer a sus clientes experiencias memorables a precios atractivos. El tablero de los deseos recibirá a los huéspedes y clientes ofreciéndoles la oportunidad de expresar sus anhelos acerca de la visita que está a punto de iniciar. El tablero será revisado con regularidad por el cliente interno a fin de mantenerse informado sobre las expectativas de los huéspedes y así lograr cumplir sus deseos. Actualmente ninguna práctica similar es ofrecida por los hoteles de la zona.

La deliciosa comida fusionará las delicias del mar con diferentes ingredientes y estilos culinarios que podrán ser preparados en presencia de los comensales. En la zona de piscina y playa, los huéspedes podrán disfrutar de deportes náuticos y actividades recreativas para toda la familia, mientras que quienes deseen descansar contarán con los relajantes masajes de las palanqueras mientras escuchan las olas del mar. Llegada la tarde, se podrá disfrutar de bellos atardeceres acompañados de la bebida preferida en el bar, El Muelle. Chicos y grandes disfrutarán de la naturaleza de la región, logrando confort y placer durante su estadía.

Una de las actividades insignia del hotel será ofrecer a los huéspedes y clientes un tour guiado por las zonas, monumentos y sitios turísticos representativos del Atlántico, el Museo Julio Flores, Castillo de Salgar, Volcán del Totumo, Museo del Caribe, Parque Biotemático Megua y la Avenida el Río serán algunos de los sitios que los visitantes podrán conocer. Esta actividad permitirá dar a conocer el departamento y sus diversos atractivos, lo cual hasta ahora no ha sido explotado por ninguno de los hoteles existentes en la playa y tampoco de Barranquilla.

El servicio personalizado dentro del hotel será el pilar, un acompañamiento constante por medio de todos los integrantes del equipo es esencial para que la promesa de venta pueda cumplirse. La pasión que imprima el talento humano durante su interacción con los huéspedes y clientes fortalecerá los lazos entre el hotel y sus clientes a fin de poder cumplir sus deseos.

#### **4.5.2.3. Canales**

Por medio de la página web, medios *online*, redes sociales y difusión entre operadores turísticos-Cotelco, se darán a conocer los diferentes servicios que el hotel ofrecerá a sus clientes. Instagram, Facebook y Twitter servirán de plataforma para mostrar los servicios y las instalaciones del resort. Expedia, Booking, Trip Advisor y demás medios *online* les brindarán la oportunidad a los clientes de conocer la propuesta de valor, adquirir los servicios y además calificarlos para dar a conocer su experiencia a futuros huéspedes.

Los clientes también podrán evaluar su experiencia dentro del hotel haciéndole saber sus comentarios, quejas, solicitudes o reclamos directamente al personal del hotel, además de contar con el correo electrónico, sitio contáctenos en la página web y línea de servicio al cliente como canal de comunicación postventa; proporcionándole estos medios a los clientes y huéspedes se logrará construir una relación en donde prime la cercanía y la lealtad, lo cual resultará en clientes fieles que atraerán otros clientes.

Las cuñas radiales y publicidad en periódicos locales y televisión regional serán puntuales, de acuerdo a lo que se promoció para cierta temporada o celebración en especial, día de madres, fiesta de amor y amistad, entre otras. Así como también se contará con personal comercial que ofrezca los servicios prestados a las empresas de la ciudad y sus alrededores. Todos los clientes podrán adquirir los servicios mediante el pago de ellos en efectivo o por medios electrónicos.

#### **4.5.2.4. Relaciones con clientes**

La manera de relacionarse con los clientes será la siguiente:

Buscando siempre ofrecer una asistencia personal, el talento humano será capacitado continuamente para acompañar al huésped durante su estadía de manera permanente. La colaboración cálida y familiar con la que cada cliente interno atiende a los huéspedes y clientes será el punto de partida para generar una experiencia inolvidable con miras de buscar reproducirla en los clientes existentes y nuevos.

Se buscará fomentar la creación colectiva en conjunto con los huéspedes para que por medio de la retroalimentación obtenida, mediante encuestas de satisfacción, medios electrónicos, página web y correo electrónico, los servicios puedan ser mejorados.

Y por último, se crearán comunidades y grupos en redes sociales con el fin de que los clientes puedan compartir sus experiencias, profundizar en la relación con el hotel y así dar a conocer sus necesidades y expectativas.

De esta manera se logrará fidelizar a los clientes y huéspedes, haciéndolos partícipes de cada pequeño detalle, proceso y actividad que se lleve a cabo en el hotel; dándoles la oportunidad de emitir una opinión en búsqueda de mejoras en su propio beneficio.

#### **4.5.2.5. Fuentes de ingresos**

El modelo de negocio propuesto debe contemplar las siguientes fuentes de ingreso: ***alojamiento***, en esta primera fuente es relevante mencionar que una de las técnicas de administración de ingresos que debe aplicarse a la hora de establecer tarifas es el *revenue management* que consiste en:

La obtención de datos históricos en relación con la actividad del hotel para, mediante el análisis de los mismos, interpretar tendencias, calcular pronósticos y utilizar esta información para aplicar estrategias que conlleven a vender las unidades hoteleras de la forma más rentable posible en el canal de distribución adecuado y con la mejor eficiencia de comisiones, así como establecer las políticas de precios adecuadas en función de la demanda, el segmento de cliente, etc. (Conceptos básicos de revenue management, 2013, p. 1)

Gracias a este proceso se podrá gestionar de manera estratégica la política de precios del hotel en la operación de fines de semana y temporadas vacacionales, de acuerdo a los segmentos seleccionados y niveles de ocupación y demanda particulares.

El servicio de *pasadía* para los visitantes que deseen pasar sólo una jornada de sol y playa será otra fuente de ingreso, así como la facturación por servicios de restaurante, bar y otros servicios ofrecidos de entretenimiento, que consuman dichos clientes.

Por otro lado, la organización de *eventos sociales* como celebraciones de fechas especiales (aniversarios, día de la madre, cumpleaños, matrimonios, amor y amistad, entre otros), así mismo de *reuniones de empresas* (fiestas de fin año, charlas, conferencias, reuniones) son fuentes de ingresos provenientes de los segmentos, familias y corporativo.

#### **4.5.2.6. Recursos clave**

Los recursos necesarios para el funcionamiento del modelo de negocio hotelero y para el cumplimiento de la propuesta de valor definida son, Infraestructura, Tecnología y Talento Humano.

En la infraestructura se contemplan las instalaciones del hotel en su conjunto, donde se incluyen los bohíos (hospedaje), zonas húmedas, restaurante, cocina, áreas comunes, espacios de relajación, cuartos de almacenamiento de insumos y maquinaria, lavandería, oficinas de administración, recepción, parqueadero, espacios para el personal, baños, duchas, salones para eventos, bar, entre otros. La infraestructura en su conjunto debe estar diseñada con base en los lineamientos de concepto propios del lugar de ubicación del hotel y propuesta de valor formulada.

La tecnología será un factor determinante para el correcto funcionamiento de los sistemas de información del hotel no sólo en la operación (reservas, *check in – out*, inventarios, página web, entre otros), sino también para la administración, en procesos como comunicación, contabilidad, mercadeo, proveedores y gerencia. De igual manera la tecnología debe estar presente en las máquinas utilizadas para el funcionamiento de la infraestructura y el mantenimiento de sus instalaciones. El modelo debe mantenerse vigente en cuanto a las tecnologías más recientes e innovadoras alrededor del sector, manteniendo la eficiencia y calidad a costo razonable.



Finalmente y el más importante activo, es el equipo humano, en este activo se incluyen al equipo gerencial, propietarios y al grupo de colaboradores que día a día trabajan por conseguir los objetivos de la organización. Es de suma importancia la articulación de estos tres equipos en la creación y entrega de valor para los segmentos atendidos y para la organización en sí.

#### **4.5.2.7. Actividades clave**

Para el buen funcionamiento del hotel es esencial que cada una de las áreas y funciones administrativas se encuentren interrelacionadas: la propuesta de valor debe ser congruente con lo que el área de mercadeo ofrece y vende a los clientes y, por ende, con lo que el área financiera recibe de las ventas y reinvierte en el hotel. Así como también la gerencia general debe estar al tanto de lo que cada una de las áreas se encuentra desarrollando en sus respectivos campos.

En cuanto a procesos internos, se pudo evidenciar en el trabajo de campo que los relacionados con trámites hotel-huésped son los más críticos, el momento de las reservas y los procesos de *check in* y *check out* son momentos de verdad en los que el cliente espera agilidad y eficiencia por parte del talento humano. Esta metodología es similar a la de los hoteles visitados, en donde se obtuvo información acerca de la coordinación existente entre las diferentes áreas de cada organización y el énfasis impartido en la correcta ejecución de cada uno de los procesos y actividades.

El servicio apasionado con el cual los integrantes del equipo del hotel conduzcan cada uno de los procesos será clave, puesto que del esmero que se ponga en hacer de la estadía del cliente una experiencia única y memorable, dependerá la satisfacción de éstos. Por lo anterior, la gestión y capacitación continua del talento humano deberá ser permanente y de gran calidad para que por medio de la calidez y cercanía se logren sensaciones excepcionales en cada uno de los huéspedes.

Cada actividad realizada en el hotel será llevada a cabo minuciosa y detalladamente, esta singular manera de llevar a cabo los procesos será apreciada por el cliente, puesto que se ejecutará toda acción con más empeño a fin de lograr la máxima calidad.

#### **4.5.2.8. Asociaciones clave**

En este bloque es de gran importancia describir los diferentes socios y alianzas que permiten el funcionamiento y estabilidad del modelo de negocio hotelero. Para el caso de los proveedores se clasifican en todas aquellas organizaciones que proveen de insumos y servicios al hotel, en esta categoría se incluyen los proveedores de productos alimenticios, bebidas, artículos de limpieza, equipos de comunicación, de infraestructura, de servicios públicos, de mantenimiento, entre otros. Por otro lado, es vital mencionar las alianzas clave que se deben realizar con entidades financieras, ya que estas entregan la financiación de capital de trabajo e inversión necesarios para el funcionamiento y planes de crecimiento. Un modelo hotelero exitoso debe establecer negociaciones de largo plazo con todos estos actores, con el propósito de generar beneficios comunes y confianza entre las partes.




De manera paralela, las alianzas que se establezcan con organizaciones con actividades relacionadas al turismo y entretenimiento (restaurantes, agencias de viaje, centros comerciales, operadores turísticos, aerolíneas, empresas de taxi, transportadores, entre otros) y por otro lado, con entidades de promoción y difusión de la región como lo son ProBarranquilla, Cámara de Comercio de Barranquilla, Cotelco, Gobernación del Atlántico y Alcaldía de Puerto Colombia, son cruciales para darle valor agregado al sector y construir un ambiente de negocios favorable en la región. Específicamente se consideraría una alianza entre los hoteles, restaurantes y sitios de interés ubicados en las playas de Puerto Colombia de la mano con Cotelco, para promocionar conjuntamente la oferta de servicios, experiencias y turismo de placer que se puede encontrar en este municipio, aspecto que hasta ahora no ha sido implementado por los hoteles existentes en la zona.





#### 4.5.2.9. Estructura de costos

Las inversiones que se realicen en infraestructura del hotel así como su mantenimiento serán los costos más significativos, estos rubros incluyen la construcción de los bohíos (hospedaje), zonas húmedas, restaurante, cocina, áreas comunes, espacios de relajación, cuartos de almacenamiento de insumos y maquinaria, lavandería, oficinas de administración, recepción, parqueadero, espacios para el personal, baños, duchas, salones para eventos, bar, entre otros. Así mismo el pago de las obligaciones con acreedores financieros, socios, proveedores y colaboradores constituyen las principales erogaciones del modelo.

#### 4.6. Representación gráfica del modelo

**Gráfica 4.** Representación gráfica del modelo de negocio

Asociaciones Clave	Actividades clave	Propuestas de	Relación con clientes	Segmentos de Mercado
 <p>*Proveedores y sector financiero de largo plazo *Alianza entre hoteles de Puerto Colombia</p>	<p>*Funciones administrativas interrelacionadas *Procesos internos: reservas, <i>check in-check out</i>, mantenimiento infraestructura, logística interna y con proveedores. *Servicio al cliente. *Gestión y capacitación del talento humano.</p> 	 <p>*Experiencias memorables *Precios atractivos *Servicio personalizado *Relajación y confort *Cumplimiento de los deseos de los huéspedes y clientes</p>	 <p>*Asistencia personalizada *Creación colectiva *Comunidades- grupos en redes sociales y buscadores turísticos online</p>	<p>*Turistas nacionales y extranjeros *Residentes de Barranquilla y municipios aledaños (clase media) *Personas que deseen hacer eventos sociales *Empresas- eventos corporativos</p> 

	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Talento humano</li> <li>*Infraestructura</li> <li>*Tecnología</li> </ul>  <p><b>Recursos Clave</b></p>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Página web-Sitio</li> <li>Contáctenos</li> <li>*Redes Sociales</li> <li>*Medios Online</li> <li>*Publicidad</li> <li>*Fuerza comercial</li> <li>*Difusión COTELCO</li> <li>*Servicio al cliente</li> </ul> 	
<p><b>Estructura de Costos</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>*Mantenimiento de infraestructura</li> <li>*Proveedores</li> <li>*Insumos</li> <li>*Acreedores</li> <li>*Nómina</li> <li>*Impuestos</li> <li>*Dotaciones</li> </ul>		<p><b>Fuentes de Ingresos</b></p>  <p>Tarifa por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Hospedaje</li> <li>*Alimentación</li> <li>*Pasadía</li> <li>*Eventos</li> <li>*Celebraciones</li> <li>*Entretenimiento</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Finalmente, dentro del funcionamiento de este modelo de negocio hotelero propuesto, es necesario entender que en cualquier momento se pueden generar cambios al interior (voluntarios) de los bloques temáticos, es decir, la posibilidad de integrar nuevas fuentes de ingresos al sumar otros servicios a la propuesta de valor, desarrollar nuevos canales de comercialización o lograr alianzas con terceros que impacten positivamente el modelo en conjunto; estos cambios pueden darse sin necesidad de cambiar la proposición de valor o modificar la organización de trabajo. Así mismo podrán generarse en el entorno situaciones involuntarias (emergentes) al modelo, como por ejemplo, nuevas regulaciones en cuanto a temas laborales o tributarios que impacten el sistema de costos de la organización, o por otro lado, la competencia creando nuevas tendencias poniendo en riesgo la estabilidad en el mercado. Estos cambios tanto voluntarios como emergentes pueden anticiparse con ejercicios de prospectiva, espacios de trabajo donde el equipo gerencial de la organización considere escenarios positivos y negativos en una línea de tiempo futura, a fin de poder replantear la estructura del modelo y poder adaptarse a las nuevas formas de competir.

## 5. Conclusiones

Después de haber estudiado el concepto y las metodologías propuestas por diferentes autores sobre modelos de negocios; realizado el trabajo de campo con el fin de conocer la oferta hotelera en Barranquilla, Puerto Colombia y Puerto Velero y, habiendo realizado el modelo de negocio para el hotel en Puerto Colombia, Atlántico, se pueden realizar las siguientes conclusiones.

Inicialmente, en cuanto a la construcción del marco conceptual fue muy interesante estudiar y analizar la evolución del concepto de modelo de negocios en la academia y mundo empresarial, ya que como se pudo investigar, sólo hasta la década de los años 90 se iniciaron las conversaciones y aportes teóricos de un concepto que, al revisar sus definiciones, es posible inferir que ha estado implícito desde la creación de las primeras organizaciones. Por otro lado, la gran mayoría de autores consultados coinciden en que la finalidad de esta metodología o forma de hacer negocios, es crear y entregar valor a sus clientes, y con esto poder competir en un entorno cada vez más cambiante donde los modelos deben ajustarse rápidamente a los cambios internos y del mercado.

Al repasar las metodologías consultadas se puede deducir que existe una complementariedad entre los elementos propuestos en los diferentes modelos; es así como unos autores hablaban de recursos y capacidades para generar valor, otros complementaban con elementos como la organización y operatividad en cuanto a decisiones y políticas de la organización y, otros que agregaron conceptos de coherencia dinámica y círculos virtuosos; todos los anteriores demostrados en los casos empresariales encontrados en textos y artículos consultados.

Por otro lado, en relación con la metodología y el tipo de investigación utilizada se puede concluir que fue muy práctica, ya que fue muy enriquecedor poder evidenciar en las visitas y entrevistas de campo realizadas, los conceptos, elementos y metodologías estudiados con respecto a modelos de negocios. La visita a la muestra intencionada de hoteles y las entrevistas practicadas de la mano con un cuestionario estructurado y homogéneo, facilitaron el conocimiento de la oferta hotelera de Barranquilla y municipios aledaños con sus características propias, fortalezas y debilidades, así mismo, descubrir los puntos de encuentro de los expertos entrevistados en relación a los factores de éxito que debe contemplar un formato hotelero.

Con respecto al ejercicio teórico práctico de seleccionar una de las metodologías de modelos de negocios analizadas, en este caso, la propuesta de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2009), y aplicarla en la construcción de un modelo de negocio hotelero, es relevante mencionar que durante el proceso de ideación, la técnica de lluvia de ideas y la utilización del lienzo, permitieron plasmar y visualizar de una manera gráfica y didáctica las ideas y mejoras recolectadas en cuanto cada uno de los bloques temáticos del modelo propuesto. Si bien el modelo de negocios presentado contempla varias de las actividades y procesos que actualmente generan valor en los hoteles visitados, también reúne aspectos que no fueron evidenciados en los formatos actuales y que están marcando tendencia en cuanto a servicio y relacionamiento con clientes, según las opiniones de los expertos entrevistados.

Finalmente, el modelo de negocios propuesto es una representación de la forma en que se “harían los negocios” con los nichos de clientes seleccionados de acuerdo a una propuesta de valor definida. En aras de aprovechar las condiciones favorables de inversión que ofrece el contexto estudiado y poder presentar este modelo a posibles inversionistas o llevar a cabo una actividad de emprendimiento, se considera conveniente complementar esta investigación con un estudio de mercados y una evaluación económica y financiera de dicho proyecto. En cuanto al estudio de mercados, éste permitiría conocer los gustos, las preferencias, hábitos de compra y nivel de ingreso del grupo de clientes que se desean atender, esto con el fin de tomar decisiones más acertadas a nivel gerencial, complementar las propuestas de valor y poder anticiparse a cambios en tendencias (Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista, Investigación de Mercados, 2000). Por su parte, una evaluación económica y financiera permitiría determinar los costos totales del proyecto, el valor de las inversiones a realizar, construir los flujos de caja proyectados, definir la estructura de financiación (socios, sector financiero) y, calcular la rentabilidad del proyecto (Evaluación económica y financiera de Proyectos, 2000). Todo lo anterior con el fin de reunir información estadística, cuantitativa y aterrizada, acerca de la viabilidad del modelo propuesto.

## Referencias

- Atractivos Turísticos en el Atlántico (s.f.). Obtenido de Viaja Por Colombia. Consultado el 24 de Junio de 2014 en la página: [http://www.viajaporcolombia.com/sitios-turisticos/atlantico/barranquilla\\_32](http://www.viajaporcolombia.com/sitios-turisticos/atlantico/barranquilla_32)
- Brandenburger, A., & Harborne, S. (1996). Value-Based Business Strategy. En *Journal of Economics & Management Strategy* (págs. 5-24). Boston: The Massachusetts Institute of Technology.
- Casadesus– Masanell, R. Ricart, J. (2011) Cómo diseñar un modelo de negocio ganador. *Harvard Business Review* (Enero-Febrero, 100-107).
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 529-555.
- Christensen, C., Johnson, M. y Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 50-59.
- Colombia, M. (s.f.). *¿Por qué Barranquilla es una ciudad ideal para invertir?* Obtenido de Colombia.co. Consultado el 24 de Junio de 2014 en la página: <http://www.colombia.co/inversion/regiones-para-invertir/por-que-barranquilla-es-una-ciudad-ideal-para-invertir.html>
- Comunicaciones, A. D. (23 de Mayo de 2013). *Corredor marítimo entre el Atlántico y Bolívar, el de mayor potencial para el desarrollo del turismo náutico*. Obtenido de Gobernación del Atlántico. Consultado el 26 de Junio de 2014 en la página: [http://www.atlantico.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2706:mar&catid=54:noticias-desarrollo-dptal&Itemid=344](http://www.atlantico.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=2706:mar&catid=54:noticias-desarrollo-dptal&Itemid=344)
- Conceptos básicos de revenue management (2013). *Obtenido de TecnoHotel*. Consultado el 20 de Julio de 2015. <http://www.tecnohotelnews.com/2012/07/conceptos-basicos-de-revenue-management/>
- Davenport, T., Leibold, M., & Voelpel, S. (2006). *Strategic Management in the Innovation Economy: Strategic Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*. Erlangen: Publicis Corporate and Wiley.
- Demil, B, Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, 86-107.

- Encuesta de gasto en turismo interno-Egit (Marzo de 2013). Obtenido de DANE.  
Consultado el 25 de Junio de 2014 en la página:  
<https://www.dane.gov.co/index.php/es/servicios/turismo/82-economicas/comercio-y-servicios/5090-2012-2013>
- Encuesta Nacional de Hoteles del DANE (2012). Boletín de Prensa. Consultado el 10 de Julio de 2014 en la página:  
[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ENH/CPB\\_ENH\\_nov12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ENH/CPB_ENH_nov12.pdf)
- Formichella, M. M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- George, G., & Bock, A. J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35 (1), 83-111.
- Gobernación del Atlántico (9 de Septiembre de 2014). *Acciones para cerrar filas a favor de Puerto Colombia*. Consultado el 10 de Octubre de 2014 en la página:  
[http://www.atlantico.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4863:acciones-para-cerrar-filas-a-favor-de-puerto-colombia&catid=64:noticias-infraestructura&Itemid=348](http://www.atlantico.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=4863:acciones-para-cerrar-filas-a-favor-de-puerto-colombia&catid=64:noticias-infraestructura&Itemid=348)
- Lezama, C. (2000). *Evaluación económica y financiera de proyectos*. Consultado el 8 de Octubre de 2015 en la página: <http://www.monografias.com/trabajos55/evaluacion-economica-proyectos/evaluacion-economica-proyectos.shtml>
- Linder, J., & Cantrell, S. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape. *Accenture Institute for Strategic Change*. (24 de Mayo, 1-15).
- López, R. (2012). *Tesis Doctoral, Innovación del modelo de negocio: propuesta de un modelo holístico*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80, 86-93.
- Meléndez, K. (29 de Agosto de 2015). *La playa se reinventa con nuevas experiencias en el Atlántico*. Obtenido de El Heraldo.co Consultado el 30 de Agosto de 2015 en la página: <http://www.elheraldo.co/tendencias/la-playa-se-reinventa-con-nuevas-experiencias-en-el-atlantico-214273>
- González, R. (1993). *Destreza en la Estrategia*. Consultado el 20 de Octubre de 2014 en la página: <http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml>



- Ochoa, C. (12 de Junio de 2015). *Muestreo no probabilístico:muestreo por cuotas*.  
Obtenido de Blog de Netquest. Consultado el 15 de Agosto de 2015 en la página:  
<http://www.netquest.com/blog/es/muestreo-por-cuotas/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Generacion de Modelos de Negocio*. Barcelona:  
Grupo Planeta.
- Palacios, M. (2011). *Tesis de Grado Universidad Nacional de Colombia*. Bogotá.  
Propuesta de un Marco Conceptual para Centros de Productividad.
- Paredes, J. (8 de Abril de 2013). *American Cities of the Future 2013/14*. Obtenido de Di  
Intelligence Global insigth from the financial times Ltd. Consultado el 30 de Junio  
de 2014 en la página:  
<http://www.fdiintelligence.com/Locations/Americas/American-Cities-of-the-Future-2013-14>
- Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, R. D. (2001). Developing Business Models for  
eBusiness. Proceedings of the International conference on Electronic Commerce.  
Conferencia Internacional en Viena, Austria.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.  
*Free Press*, 124-127.
- Porter, M. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*. (Nov-Dic), 64-67.
- ProBarranquilla* (s.f.). Obtenido de Turismo en el Atlántico, 2013. Consultado el 7 de Julio  
de 2014 en la  
página:[http://www.probarranquilla.org/sectorsDownloadableFiles/es/3114644947\\_  
Barranquilla,PuertadeOrodeColombia.pdf](http://www.probarranquilla.org/sectorsDownloadableFiles/es/3114644947_Barranquilla,PuertadeOrodeColombia.pdf)
- Programa de capacitación y modernización del comercio detallista-investigación de  
mercados* (Abril de 2000). Consultado el 8 de Octubre de 2015 en la página:  
<http://www.contactopyme.gob.mx/promode/invmdo.asp>
- Puerto Colombia, Territorio Geográficamente Privilegiado* (18 de Septiembre de 2013).  
Obtenido de Alcaldía de Puerto Colombia - Atlántico. Consultado el 20 de Agosto  
dde 2014 en la página: [http://www.puertocolombia-  
atlantico.gov.co/presentacion.shtml](http://www.puertocolombia-atlantico.gov.co/presentacion.shtml)
- Queensland University of Technology, A., & Fielt, E. (2011). *Understanding Business  
Models*, 3, Eveleigh NSW, Australia: Smart Services CRC Pty Ltd.

- Rajala, R., & Westerlund, M. (2005, June 6-8). Business Models: A New Perspective on Knowledge-Intensive Services in the Software Industry. 18th Bled eCommerce Conference e Integration in Action. (Conferencia, Bled, Slovenia, 1-15).
- Ramírez, X. (3 de Marzo de 2014). *Barranquilla es la segunda ciudad que más IED jalonó durante el año pasado*. Obtenido de La República. Consultado el 15 de Septiembre de 2014 en la página: [http://www.larepublica.co/economia/barranquilla-es-la-segunda-ciudad-que-m%C3%A1s-ied-jalon%C3%B3-durante-el-a%C3%B1o-pasado\\_118341](http://www.larepublica.co/economia/barranquilla-es-la-segunda-ciudad-que-m%C3%A1s-ied-jalon%C3%B3-durante-el-a%C3%B1o-pasado_118341)
- Redacción (9 de Septiembre de 2014). *Hay 50 mil millones para invertir en playas de Puerto Colombia*. Obtenido de ADN. Consultado el 2 de Noviembre de 2015 en la página <http://diarioadn.co/barranquilla/mi-ciudad/inversi%C3%B3n-en-playas-de-puerto-colombia-1.124273>
- Rentas exentas en el sector hotelero* (2010). Retrieved from Gerencie.com. Consultado el 10 de Agosto de 2015 en la página: <http://www.gerencie.com/rentas-exentas-en-el-sector-hotelero.html>
- Rosewood Hotels and Resorts LLC (2015). Acerca de Nuestra Historia. Consultado el 10 de Julio de 2015 en la página <http://www.rosewoodhotels.com/es/san-miguel-de-allende/about/our-story>
- Sató, J., & Catalán Vega, M. (2014, Febrero 18). STOF Business Model. <http://knowgarden.net/>. Consultado 20 de Julio de 2015 en la página: <http://knowgarden.net/>: <http://knowgarden.net/2014/02/18/stof-business-model/>
- Skarzynski, P. y Gibson R. (2008). *Innovation to the core: a blueprint for transforming the way your company innovates*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Svejenova, S., Planellas, M., & Vives, L. (2010). An Individual Business Model in the Making: a Chef's Quest for Creative Freedom. *Long Range Planning*, 43, 408-430.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43: 172-194.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8 (2), 3-8.
- Vallejo López, G. & Sánchez Paredes, F. (2013). *Servicio con pasión*. Bogotá: Norma.
- Van Dalen, D., & Meyer, W. (1971). *Manual de técnica de la investigación educacional*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Yunus, M., Moingeon, B. y Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43, 308-325.

Zott, C. & Amit (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, 23, 108-121.