



**MODELO DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
ECOTURISMO EN LA CIUDAD DE LETICIA, AMAZONAS**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en
Administración (MBA)**

Juan David Gil Duque¹

William Fernando Méndez Santanilla²

Asesor temático: Luz Estella Valencia Ayala, M. Sc.

Asesor metodológico: Mariano Gentilin, Ph.D. (c)

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

PEREIRA

JULIO DE 2015

¹ juandagil1@gmail.com

² wifemes21@gmail.com

Resumen

El presente trabajo de grado tiene como objetivo principal el desarrollo de un modelo de negocios para la prestación de servicios de ecoturismo en la ciudad de Leticia, con el fin de resaltar la riqueza natural en flora y fauna que ofrece la región gracias a su ubicación privilegiada en la Amazonia colombiana. Con el trabajo se pretende plantear una idea de emprendimiento, para aprovechar el crecimiento que presenta el sector turístico nacional, que cuenta con apoyo del Gobierno para su fomento y desarrollo, como también el crecimiento del ecoturismo gracias al auge en los últimos años por el cuidado y conservación de la naturaleza.

El contenido que se expone en el presente documento se elaboró después de una revisión documental sobre modelo de negocio, en especial sobre la metodología Canvas, al igual que lo relacionado con el turismo tanto internacional como nacional. El modelo de negocios que se desarrolló está basado en la metodología Canvas, propuesta por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur; se desarrollaron los nueve bloques que conforman el mencionado modelo, para lo cual se dividieron los mismos en las siguientes cuatro secciones principales: oferta, clientes, recursos y viabilidad económica. En último lugar se presenta la propuesta del modelo de negocios para una empresa de servicios de ecoturismo en la ciudad de Leticia, Amazonas.

Palabras clave

Modelo de negocios, Canvas, turismo, ecoturismo, Leticia Amazonas.

1 Introducción

En el ámbito mundial se aprecia un crecimiento en el número de viajeros que realizan actividades turísticas de diferente índole; en el año 2014 se presentó un aumento del 4,4% de llegadas de turistas internacionales, lo que representó 48 millones de turistas más que en 2013; de igual manera, en la región de las Américas se presentó un incremento promedio del 8% (UNWTO, 2015).

Con la mira de aprovechar dicha tendencia, Colombia planteó, dentro de su Plan Nacional de Desarrollo, el sector turístico como uno de los principales promotores económicos, que impulsa la generación de empleo y el incremento de ingresos en las diferentes actividades asociadas al turismo (DNP, 2011).

Entre los diferentes productos turísticos existentes, el de naturaleza presenta un gran potencial de crecimiento en el país; se divide en tres áreas principales: de aventura, rural y ecoturismo. Ante la diversidad y el reconocimiento que tiene la región del Amazonas con aspectos de naturaleza, para el presente estudio se decidió trabajar en el área de ecoturismo, cuya motivación principal es la interacción con la naturaleza y las culturas.

El proyecto estudia el sector turístico en Colombia y, de manera particular, en la ciudad de Leticia Amazonas, con el propósito de determinar un panorama de las oportunidades para desarrollo empresarial.

Para el proceso de investigación previa se elaboró un marco teórico referencial en el que se ofrecen definiciones y fundamentos que permiten conocer aspectos generales de turismo, ecoturismo, modelos de negocio y herramientas para facilitar el trabajo investigativo. Para el turismo se tomó como referente documentación de la Organización Mundial del Turismo, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, de Procolombia (antes Proexport) y de origen académico. Además, como tema base de estudio se seleccionó la metodología para la generación de modelo de negocio Canvas; en el desarrollo del trabajo se incluyen los conceptos básicos para interpretar cada uno de los nueve bloques del modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Para el desarrollo del trabajo se plantearon objetivos encaminados a conocer la generalidad del turismo y definiciones de términos del sector empleados en Colombia; en segunda instancia, con el objetivo de conocer preferencias y aspectos del mercado empresarial en la ciudad de Leticia, se realizaron encuestas a empresas y clientes del sector turístico en la misma. Por último, con la

conjugación de información primaria y de la teórica, y con fundamento en un proceso de creación, se definieron los elementos fundamentales del modelo de negocio Canvas.

2 Problemática

Colombia acumula una serie de resultados económicos positivos en los últimos años, con un crecimiento del PIB real de más del 4% durante el año 2013. La principal actividad económica se ha centrado en la exportación de energía y minerales, lo que ha generado una alta dependencia de la obtención de recursos escasos y una alta vulnerabilidad a la caída del precio internacional de dichos *commodities* según perfil del país (CIA, 2013). Entre la múltiples recomendaciones se tiene necesidad de diversificar la economía en industrias y servicios con mayor valor agregado, con un alto apoyo de las actividades de investigación y desarrollo y la sofisticación de los negocios (FEM, 2013). Con miras a un desarrollo económico sostenible y la reconversión del sector productivo se han establecido planes de gobierno con el propósito de apalancar industrias con mayor agregado económico como motor para la sostenibilidad.

El turismo es una industria que tiene gran impacto sobre el crecimiento y el desarrollo económico, “los beneficios económicos son probablemente la principal razón por la cual muchos países están interesados en el desarrollo del turismo” (Brida, Pereyra, Such y Aguirre, 2008, p. 36). La contribución del sector a la economía mundial es importante, ya que representa el 9% del PIB mundial; es el más importante en creación de empleo en tiempos que los países están sufriendo de esta problemática, puesto que aporta 120 millones de empleos directos y 125 millones de indirectos, lo que significa un empleo de cada once en el mundo (WTTC, 2013).

Para muchos países el turismo es una de las principales fuentes de empleo y de exportación de prestación de servicios (Papatheodorou, citado en Brida, Pereyra, Such y Aguirre, 2008).

La visión del país en el resto del mundo ha venido cambiando, al pasar de ser percibido como un estado fallido a convertirse en una economía emergente atractiva para la inversión y para el turismo (DNP, 2011). El gobierno colombiano incluye en su Plan Nacional de Desarrollo un aparte dedicado al sector, con el título “turismo como motor de desarrollo regional”, en el que se exponen los principales obstáculos para el sector y un planteamiento del camino para fomentar el incremento del turismo en el país.

Entre los productos turísticos a los cuales se le apuesta se encuentra el de naturaleza, en el cual tiene las mayores oportunidades (DNP, 2011). El ecoturismo en la actualidad es el segmento que más crece en el mundo entre los diferentes tipos de productos turísticos, debido a la preocupación que viene desde los años ochenta por la conservación del medio ambiente, lo que lleva a las personas a buscar opciones turísticas que sean sostenibles y amigables con el planeta.

Colombia se identifica por tener ventajas comparativas gracias a la gran riqueza cultural y de recursos naturales, como lo indica el reporte del índice de competitividad en viajes y turismo del Foro Económico Mundial, en el que Colombia se destaca con buenos índices en recursos naturales; ocupa el puesto 16 entre 140 países evaluados en el documento en mención (FEM, 2013). A partir de las referidas ventajas comparativas nace la oportunidad de ser un destino competitivo mundial en turismo de naturaleza, como se plantea en los objetivos del plan de naturaleza 2027 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Proexport Colombia, Programa de Transformación Productiva, 2013). El turismo es un tema de principal interés gracias a la

transformación social y económica que se puede lograr en los lugares de destino a través de buenas prácticas de gestión.

En la actualidad, los principales destinos turísticos en el país son Bogotá, Medellín, Cali y Cartagena (DANE, 2013), ciudades que atraen la mayor cantidad de turistas, tanto nacionales como internacionales. En los principales destinos se aprecia la falta de participación del turismo de naturaleza; entre las posibles causas del hecho se consideran la falta de oferta hacia los lugares de ese tipo, la baja infraestructura para el transporte, los costos y la seguridad, dado que los destinos en los que se ofrece el mismo son lugares retirados y de difícil acceso, como es el caso de Leticia, para la cual el acceso desde el interior del país debe hacerse por vía aérea a partir de Bogotá. Para aprovechar el crecimiento de la demanda que presenta el ecoturismo, es necesario crear más empresas que satisfagan la misma, mediante el ofrecimiento de un producto que garantice tanto la satisfacción del ecoturista como la sostenibilidad del medio ambiente y que sirvan de intermediarias entre el ecoturista y los prestadores de servicios turísticos.

Dentro del programa de transformación productiva se encuentran cuatro destinos de ecoturismo: Leticia, Puerto Nariño, La Guajira y desierto de la Tatacoa; se resalta que el Amazonas se encuentra como uno de los destinos prioritarios para el desarrollo y fomento del turismo. “Ante la saturación del turismo de sol y playa, renovados parajes de lo exótico, lo salvaje o lo silvestre reaparecen en la producción de imágenes para un turismo deseoso de nuevas o recicladas sensaciones” (Aponte y Ochoa, 2010, p. 1). A la Amazonia se le conoce como el pulmón del mundo, por su diversidad en fauna y flora, lo cual crea un atractivo para los turistas; en el trapezio amazónico colombiano se ofrecen diferentes atractivos, de los cuales los más representativos son la selva, el gigantesco río Amazonas, y la interculturalidad de la triple

frontera, para la que en los paquetes turísticos se ofrecen experiencias como observar la fauna en el parque nacional natural Amacayacu, en Colombia, disfrutar de la gastronomía del Perú y de la cultura de Brasil (Ochoa, 2008).

En Colombia existe un buen panorama de apoyo al desarrollo del sector turístico y un alto potencial para el aprovechamiento del mercado en segmentos como el turismo de naturaleza, teniendo en cuenta el crecimiento de la demanda en el sector se ha incrementado con la llegada de turistas, tanto nacionales como internacionales, a la ciudad Leticia, Amazonas, región que cuenta con una amplia diversidad en recursos naturales, incluso inexplorados, que brindan una gran oportunidad para el desarrollo de empresas en el sector turístico que contribuirán al desarrollo de la región, siempre y cuando ofrezca calidad en los servicios prestados a sus clientes. Mediante la metodología Canvas se busca crear un modelo de negocios que permita generar, entregar y capturar valor, de tal forma que se satisfagan las necesidades de los clientes en condiciones de competitividad.

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Desarrollar un modelo de negocios para la prestación de servicios ecoturísticos en la ciudad de Leticia, con base en la metodología Canvas, con propósito de plantear una idea de emprendimiento.

3.2 Objetivo específicos

- Elaborar un análisis documental acerca del sector turístico en Colombia.
- Desarrollar un diagnóstico de la actividad turística en la ciudad de Leticia.
- Realizar un estudio de mercado con el fin de determinar las expectativas de los potenciales clientes de servicios turísticos.
- Llevar a cabo un mapeo de las actividades y de los recursos clave para la creación de la empresa
- Elaborar la proyección de la estructura de costos y el flujo de ingresos de la propuesta de modelos de negocio.

4 Justificación

Fenómenos como la globalización han llevado al gobierno, a la empresa y la academia a desarrollar prácticas para obtener ventajas y lograr afrontar los desafíos que traen consigo los nuevos competidores de talla mundial. La ciencias administrativas permiten el estudio de diferentes asuntos que van encaminadas a tener un mejor aprovechamiento de los recursos y a comprender aspectos involucrados en el desarrollo y la evolución de las empresas mediante la aplicación de metodologías y herramientas para gestionar oportunidades de negocio. Con el presente trabajo se pretende integrar la producción académica con soluciones metodológicas

encaminadas a cubrir necesidades del sector empresarial mediante el estudio metodológico de conceptos desarrollados durante el MBA.

5 Marco de referencia conceptual

En el presente capítulo se presenta una revisión de los elementos que definen el entorno global del turismo; de igual manera, se revisan los conceptos y definiciones adoptadas por el gobierno y empresas colombianas con el propósito de identificar la realidad actual y los futuros cambios que se puedan presentar en el desarrollo de la actividad turística en la ciudad de Leticia, en el departamento del Amazonas. Como herramienta metodológica se trabajará con la propuesta para la generación de modelos de negocio mediante el modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010), por medio de una descripción de los conceptos utilizados para la realización de los nueve bloques que lo componen.

5.1 Modelo de negocios

El modelo de negocios es una herramienta conceptual que ayuda a entender cómo los diferentes elementos que lo conforman se relacionan entre sí, dependiendo de las diferentes estrategias planteadas, con el fin de permitir la creación y la captura de valor al explotar las oportunidades del mercado (Aldana, Ibarra y Loewenstein, 2011). Las características de un buen modelo de negocio, tales como la alineación con los objetivos, la robustez y el reforzamiento en sí mismo, permiten generar ventaja competitiva al tomar decisiones inteligentes acerca de las opciones del modelo de negocio (precios, regalías, gama de productos y así sucesivamente), es decir, posibilitan la creación de bienes para proyectar la capacidad de gestión, la experiencia en la

producción, la reputación, la utilización de los activos y el poder de negociación que marquen la diferencia en su sector (Casadesus-Masanell y Ricart, 2011).

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

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

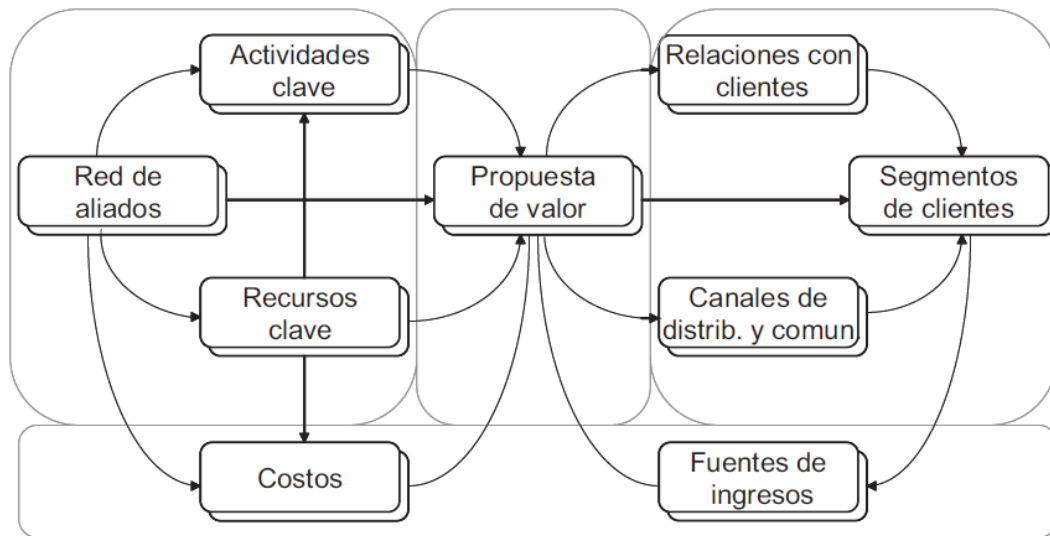
Un buen modelo de negocios es necesario para el éxito de una empresa y es una historia que cuenta cómo la misma desarrolla sus actividades (Magretta, 2002). Es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones que permiten expresar la lógica de negocio de una organización específica. Es la descripción del valor que ella ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de su arquitectura y su red de socios para crear,

comercializar, y aportar dicho valor, a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos (Osterwalder, Pigneur y Tucci, citados en Ricart, 2009).

Osterwalder y Pigneur (2010) utilizan la definición siguiente: “un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14), para hacer referencia a la descripción del modelo de negocios en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue la misma para conseguir ingresos. Dichos nueve módulos en el modelo Canvas cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Al modelo de negocios Canvas lo define una ontología que tiene una estructura de nueve bloques temáticos; el del centro representa la oferta de valor que se entrega; a la derecha, por su parte, se tiene lo relacionado con el cliente: se define cuál es el segmento de mercado que se desea atender, a través de cuáles canales de comunicación y mediante cuáles formas de relación; a su vez, en la izquierda está lo que se necesita para que el modelo funcione, como lo son los socios o aliados estratégicos, los recursos y las actividades clave; por último, en la parte inferior se muestra la estructura de costos e ingresos del modelo (Márquez García, 2010). En la figura 1 se puede apreciar cómo interactúan entre sí los bloques.

Gráfico 1. Diagrama de la ontología del modelo Canvas



Fuente: Osterwalder, citado en Márquez García (2010, p. 32)

5.1.1 Los nueve bloques del modelo Canvas

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

Kotler (citado en Paredes y Cardona, 2014, p. 78) define al mercado como el “conjunto de todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a tener la capacidad para realizar un intercambio y satisfacer esa necesidad o deseo”. En este bloque se definen los principales grupos de personas o entidades a los que se va dirigir la propuesta de valor y se realiza una segmentación según necesidades o gustos por satisfacer; es

primordial decidir bien los clientes objetivo debido a que mediante ellos la empresa obtendrá sus ingresos.

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

Al respecto aduce Best (2007, p. 141):

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

Propuesta de valor: a través de un modelo de negocio se consigue articular la propuesta de valor, es decir, entender la relación entre el valor creado para los usuarios con una oferta basada en cubrir una necesidad o solucionar un problema. Existen muchos clientes que no buscan el menor precio y que están dispuestos a pagar por encima del valor estándar si el producto les

proporciona los beneficios buscados (Best, 2007). La definición de la propuesta de valor es la que determina las condiciones o características por las cuales el producto analizado es preferido por el mercado objetivo.

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

Dado que la diferenciación se logra a través de la satisfacción de necesidades o deseos, se adoptan las definiciones respectivas propuestas por Kotler y Armstrong (2008, p. 6):

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

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

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

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

Con los cambios en los sistemas de comunicación se ha transformado la lógica que guía algunas industrias tradicionales, fenómeno que genera una desintegración de las actividades principales de la comercialización como comunicación, ventas y distribución. Las ayudas tecnológicas impulsan a los compradores a explorar varias alternativas antes de seleccionar una compra o intercambio (Shapiro y Varian, citados en Amit y Zott, 2001, lo que propicia un mercado

alterado por la alta oferta y el gran conocimiento del consumidor. Al mismo tiempo, las nuevas formas de crear valor están abiertas por las novedosas de conectar a compradores y vendedores en los mercados existentes y por los mecanismos de mercados innovadores.

Según Osterwalder y Pigneur (2010), los canales tienen cinco fases diferentes, dependiendo del momento de contacto con el cliente: de información, mediante la cual la empresa se da a conocer; la de evaluación, en la que se le brinda soporte al cliente a la hora de evaluar la propuesta de valor; la de compra, que define los canales en los que los clientes pueden adquirir los productos o servicios; la de entrega, la que establece los medios por los cuales se entregará la propuesta de valor al cliente, y por último, la de posventa, en la que se determina cuáles son los servicios de atención que se ofrecerán después de realizada la venta; las fases son de gran importancia, ya que para garantizar la satisfacción del cliente se deben tener en cuenta los diferentes momentos de verdad que tiene el cliente con la empresa, desde que empieza el proceso de selección, pasando por la toma de la decisión y adquisición, hasta el servicio postventa.

El canal de distribución es la estructura interna o externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y el mercado para facilitar la compra de los productos y servicios. El canal de distribución desempeña las funciones de: formalizar y desarrollar las operaciones de ventas, generar mayores oportunidades de compra para los consumidores y usuarios, y, por último, brindar soluciones al usuario al momento de adquirir los productos y servicios. En resumen, el canal de distribución persigue colocar, de la forma más eficiente posible, el producto al alcance del consumidor, con el fin de que tenga más oportunidades de comprarlos (Soriano, 1990).

El canal de comunicación se refiere a actividades que realizan las empresas mediante la emisión de mensajes que tienen como objetivo dar a conocer sus productos y servicios y sus ventajas competitivas, con el fin de provocar la inducción de compra entre consumidores y usuarios. En lo fundamental, el canal tiene como objetivo distribuir la información de la marca eliminando barreras de comunicación y dando a conocer la existencia del producto, lo que conduce a incrementar la exposición de marca, eliminar barreras de comunicación entre la empresa y sus consumidores y crear imagen de marca, etc.; el segundo objetivo es crear inducción de marca, mediante la que se trata de comunicar potencialidades de los productos y servicios para satisfacer determinados deseos y necesidades (Soriano, 1990).

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

La relación con el cliente ha cambiado con el avance de las tecnologías de la comunicación; mediante el uso de ellas, el cliente cuenta con diferentes medios de información en los cuales se

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

Debido a este crecimiento se debe hacer una mejor gestión de la relación con los clientes, empezar a pensar en términos de cliente-relación y no en los de cliente-producto, como se hace de manera mayoritaria en las empresas. De esta manera se debe actuar de conformidad con un nuevo modelo conceptual, que enfoque la toma de decisiones hacia los clientes y la relación con los mismos a lo largo del tiempo, modelo definido como el de las seis erres: relación, retención, rentabilización, referenciación, recuperación y reactivación, que se enfocan, precisamente, hacia el mejoramiento de la relación con los clientes, con el fin de buscar su constante permanencia en la empresa para así evitar el despido de los mismos, ya que es más rentable mantener y mejorar la relación con los clientes actuales que buscar nuevos (Fernández y Friedmann, 2006).

Fuente de ingresos: este bloque se refiere a la forma cómo la empresa obtiene los ingresos por parte de sus clientes a cambio de ofrecerles la propuesta de valor. Los ingresos se pueden obtener una sola vez a cambio del bien o servicio ofrecido, o a través de pagos recurrentes por varios

períodos. Cada fuente de ingreso puede tener su propio mecanismo de fijación de precios, que puede definirse tanto de manera fija como dinámica según la propuesta de valor.

Por cada segmento de mercado que se defina para la entrega de valor se debe estructurar cómo va a ser la fuente de ingresos, la cual debe garantizar un flujo de caja que soportará el desarrollo de las actividades clave de la empresa.

Según Kotler y Armstrong (2008), se debe crear una política de fijación de precios de valor agregado, con lo cual se busca mantener el poder sobre la disposición de precios y no caer en la tentación de bajar los precios al ver que la competencia lo hace, porque se puede dar una guerra de precios, lo que afectaría toda la industria; por el contrario, con una fijación de precios de valor agregado se espera mantener los precios, y mostrarle al cliente que el producto en realidad vale el precio al que se le ofrece.

A continuación, se detallan los mecanismos por los cuales la empresa generará ingresos por la venta de la oferta y se estiman la estructura de costos y el potencial de ganancias para encontrar la estructura financiera de la propuesta mediante el cálculo los costos más representativos de la operación que son necesarios para mantener los recursos y actividades clave. Por último, se definen las diferentes fuentes de ingresos provenientes de la retribución por la propuesta de valor y cómo se proyectan las mismas en el futuro. En esta forma se tendrá una información básica de la viabilidad del proyecto.

Recursos clave: este bloque describe los activos más importantes para que la empresa pueda realizar sus operaciones, que son los destinados a la creación y entrega de la propuesta de valor;

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

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

Según Porter (2011, p. 2), “las diferencias entre las empresas en términos de costo o precio se originan en los cientos de actividades necesarias para crear, producir, vender y entregar sus productos o servicios”. El costo se genera por la realización de actividades, mientras que la ventaja en costo surge de la realización de actividades específicas de manera más eficiente que los competidores. Del mismo modo, la diferenciación se produce tanto por la elección de actividades como por la manera en que se realizan. Por lo tanto, las actividades son las unidades básicas de la ventaja competitiva. La ventaja o la desventaja total es el resultado de todas las actividades de una empresa, no solo de algunas.

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

Asociaciones clave: el concepto de asociación se relaciona con la alta integración vertical, horizontal, intersectorial e interdisciplinaria que se presenta durante la búsqueda de la eficiencia de las cadenas de producción. Este bloque describe las alianzas clave de la empresa e incluye las relaciones con sus proveedores y socios estratégicos. Las asociaciones se hacen por diferentes motivos, tales como reducir costos, mitigar riesgos, optimizar recursos o estudiar potenciales adquisiciones de los últimos. Los principales tipos de alianzas son: estratégicas, entre empresas no competidoras, coopección, que es la asociación estratégica entre empresas competidoras, proyectos de riesgo compartidos (*joint ventures*) y relaciones cliente-proveedor (Osterwalder y Pigneur, 2010). Así presentan el concepto Liendo y Martínez (2001, p. 313):

El desarrollo de modelos de cooperación empresarial, facilita a los participantes el acceso e incorporación de experiencias de otros actores reduciendo el riesgo y la incertidumbre en la

toma de decisiones. Por otra parte, estimula la especialización, incrementa la posibilidad de establecer nuevas redes de contactos ampliando y potenciando los esfuerzos individuales.

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

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

Según Kotler y Armstrong (2008), el reto en cuanto a la fijación de precios consiste en encontrar formas de mantener el poder de la compañía para ese efecto, así como en su capacidad para escapar de la competencia de precios y justificar sus suyos y márgenes más altos sin perder participación de mercado. La estructura de costos puede estar orientada al costo en sí o a la creación de valor; con el primer enfoque se busca reducir los costos al mínimo, con el fin de tener un mejor margen de utilidad con respecto al precio y así poder ofrecer precios de venta más bajos, mientras que en segundo se centra en mejorar el producto, ya sea agregándole o quitándole atributos, de tal forma que satisfaga de mejor manera las necesidades del cliente, teniendo en

cuenta que si suben los costos en busca de dichas mejoras, el cliente está dispuesto a asumir el mayor costo a cambio de un mejor producto.

5.2 Turismo

Según la Organización Mundial del Turismo (Sancho, s.f., p. 11), “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros”. El hombre siempre se ha desplazado a lugares diferentes de su origen por distintos motivos, como la caza, la guerra o el comercio, entre otros. Pero solo fue hasta mediados del siglo XX cuando el turismo surgió como un fenómeno de masas; el desarrollo de nuevos y veloces medios de transporte, como el avión, contribuyeron al aumento de demanda por el turismo, al igual que el avance de las comunicaciones y el crecimiento de relaciones comerciales entre diferentes países, que también influenciaron el fenómeno.

El sistema turístico se divide en cuatro componentes básicos: la demanda, conformada por los consumidores o posibles consumidores de bienes y servicios turísticos; la oferta, que es el conjunto de productos y servicios puestos a disposición del turista para su consumo; el espacio geográfico, que es el lugar donde se llevan a cabo las actividades y se da el encuentro entre la oferta y la demanda, y, por último, los operadores del mercado, que son los encargados de intermediar y facilitar la interacción entre la demanda y la oferta (OMT, 2013).

Entre los diferentes productos de turismo se encuentran los relacionados con el de naturaleza, el cual para Colombia se encuentra definido en la política nacional de turismo de naturaleza “como

aquel cuya oferta de productos y servicios se desarrolla en torno a un atractivo natural que se rige por principios de sostenibilidad.” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012, p. 12). También se acepta en Colombia la definición propuesta por la Organización Mundial del Turismo: “El turismo de naturaleza es todo tipo de turismo basado en la naturaleza, en la que la principal motivación es la observación y apreciación de la naturaleza, así como las culturas tradicionales” (OMT, citado en Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012, p. 12).

El turismo de naturaleza se encuentra subdividido en tres ramas: el turismo “en la” naturaleza, cuya principal motivación es la realización de actividades recreativas y de esparcimiento en la naturaleza sin destruirla; no es especializado en conocimiento ni en actividades deportivas que usen en forma expresa los recursos naturales. Turismo “sobre la” naturaleza, que tiene como principal motivación la realización de actividades deportivas de cualquier magnitud, mediante el uso de los recursos naturales sin destruirlos, como el aventurismo. En último término está el turismo “por la” naturaleza, cuya principal motivación son la contemplación, el disfrute y el conocimiento del medio natural, como avistamiento de aves y senderismo, entre otras actividades (Ministerio de comercio, Industria y Turismo, 2012).

En el turismo por la naturaleza se encuentra el ecoturismo, que es un tipo especial del primero que se realiza de forma controlada, buscando el menor impacto en la misma; la ley general de turismo de Colombia lo define como:

Aquella forma de turismo especializado y dirigido que se desarrolla en áreas con un atractivo natural especial y se enmarca dentro de los parámetros del desarrollo humano sostenible. El ecoturismo busca la recreación, el esparcimiento y la educación del visitante a través de la observación, el estudio de los valores naturales y de los aspectos

culturales relacionados con ellos. Por lo tanto, el ecoturismo es una actividad controlada y dirigida que produce un mínimo impacto sobre los ecosistemas naturales, respeta el patrimonio cultural, educa y sensibiliza a los actores involucrados acerca de la importancia de conservar la naturaleza. El desarrollo de las actividades ecoturísticas debe generar ingresos destinados al apoyo y fomento de la conservación de las áreas naturales en las que se realiza y a las comunidades aledañas (Congreso de Colombia, 1996, p. 10).

Ceballos (citado en Hernández Ilizaliturri, 2007, p. 215) lo define como “el segmento del turismo que viaja a áreas relativamente vírgenes con el objetivo específico de admirar, estudiar, disfrutar del viaje, de sus plantas y animales, así como los rasgos culturales del pasado y del presente de dichas zonas”. Es un segmento nuevo en el turismo global que cada vez cobra mayor importancia; ofrece como destino lugares desconocidos, buscando opciones diferentes al turismo de masas, en el cual el turista está dispuesto a pagar un valor mayor por atractivos únicos, que pueden ser naturales o culturales (Bringas y Ojeda, 2000).

En la actualidad, el ecoturismo representa una opción para estimular el desarrollo de las regiones en las que se lleve a cabo, ya que genera ingresos directos e indirectos y, a la vez, empleo, por lo que en dichos lugares se ve en el ecoturismo uno de los pocos modos de vida para generar ingresos, sitios en los que las actividades económicas tradicionales, como la pesca y la agricultura, se han visto disminuidas; por lo tanto, surge el ecoturismo como opción para tener un ingreso alternativo, al igual que para lograr desarrollo sostenible, ya que contribuye a la protección del medio ambiente (Hernández Ilizaliturri, 2007).

5.2.1 Estructura organizacional del turismo

En el entorno global existe la Organización Mundial del Turismo (OMT), “organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos” (OMT, 2013). Es el principal ente internacional en el ámbito turístico y busca la aplicación del código ético mundial para el turismo, que fue reconocido de manera oficial por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2001. Entre sus prioridades se encuentran: integrar en forma sistemática el turismo en la agenda global, mejorar la competitividad turística, promover el desarrollo sostenible del turismo e impulsar la contribución del mismo a la reducción de la pobreza y al desarrollo (OMT, 2013).

La OMT fue creada en 1975, año en que se celebró la primera asamblea general de la entidad y se eligió a Madrid como sede. En la actualidad cuenta con 156 países miembros y más de 400 miembros afiliados de los sectores privado y público. Colombia es miembro de la organización desde 1975.

En el sector privado existe el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), por su denominación en inglés (The World Travel & Tourism Council), que se conformó en 1990, con sede en Londres. Entre sus miembros se encuentran representantes de los más importantes sectores relacionados con el turismo, como hoteles, aerolíneas, operadores turísticos, agencias de viajes y líneas de cruceros, entre otros. Es el único foro global cuyos miembros pertenecen a la cúspide de las personas que toman las decisiones en la industria de viajes y turismo en el mundo: alrededor de 150 jefes ejecutivos y presidentes de todas las industrias del sector de viajes y turismo hacen parte de los miembros de alto perfil del WTTC, lo que ofrece una amplia visión de

la industria mencionada como uno de los más grandes sectores mundiales que genera el 9,5 por ciento del PIB mundial (WTTC, 2013).

En Colombia el turismo se encuentra regido por la ley 1558 de 2012 (Congreso de Colombia, 2012), que modificó la ley 300 de 1996, o ley general del turismo (Congreso de Colombia, 1996), y la ley 1101 de 2006 (Congreso de Colombia, 2006). Tiene por objeto el fomento, la promoción y el desarrollo de la actividad turística, al igual que velar por la protección de los recursos naturales y turísticos de la nación, buscando un desarrollo sostenible y sustentable, buscando la optimización de la calidad en la prestación del servicio (Congreso de Colombia, 2012, p. 1). En la mencionada ley se definió como primer ente regulador el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, encabezado por el ministro y el viceministro de turismo. Se creó el Consejo Superior de Turismo como un organismo de coordinación entre los diferentes entes estatales que tienen que ver con el sector, como el referido ministerio y los de Ambiente y Desarrollo Sostenible, de Transporte y de Cultura, entre otros.

Desde la perspectiva del ámbito privado, en Colombia existen dos agremiaciones empresariales que buscan contribuir a la promoción y al crecimiento del turismo del país y mejorar la competitividad y la productividad del sector. En primer lugar está la Asociación Nacional de Agencias de Turismo (ANATO), fundada en 1949 en la ciudad de Bogotá; en la actualidad tiene nueve capítulos que cubren gran parte del territorio nacional y cuenta con la participación de 688 afiliados. En segundo lugar está la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO), fundada en 1954 por un grupo de hoteleros en la ciudad de Barranquilla; tiene presencia en 23 departamentos del país y cuenta con alrededor de 800 empresas afiliadas.

En cuanto a lo regional, en el departamento del Amazonas el organismo encargado de la administración del turismo es el Departamento Administrativo de Fomento al Ecoturismo (DAFEC), que se encarga de la regulación y la vigilancia en torno al turismo, al igual que es la entidad que recoge los datos sobre la industria del sector para generar los respectivos informes estadísticos y de análisis del comportamiento turístico en la región.

6 Estrategia metodológica

Se realizó una investigación descriptiva a partir del análisis documental de información académica acerca del desarrollo de la actividad turística en Colombia y de la relacionada con organizaciones que gestionan el turismo como la OMT, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Procolombia (antes Proexport), entre otras. El análisis permitió tener una visión sobre el entorno y los resultados estadísticos que se han obtenido en el sector turístico en los últimos años para determinar oportunidades para el desarrollo empresarial y las potenciales ventajas competitivas en la ciudad de Leticia.

Se realizaron encuestas tanto a los turistas, que serían los posibles clientes, como a las empresas prestadoras de servicios turísticos en la región, que serían los principales socios clave del modelo de negocios, ya que con ellas se prestarían los servicios de ecoturismo en la región. En el anexo 1 se presentan las fichas técnicas de las dos encuestas, para cada una de las cuales se definió el tamaño de la muestra respectivo.

A través de encuestas se realizó un estudio de mercado con el propósito de determinar las expectativas de los clientes, su preferencia a la hora de utilizar los canales de distribución y sus preferencias en tipos de relaciones con el mercado. El cuestionario de la encuesta a los clientes se presenta en el anexo 2.

A su vez, entre las empresas registradas legalmente y activas en el Registro Nacional de Turismo, que se encuentren habilitadas para prestar dicho tipo de servicios en la ciudad, se realizarán 30 encuestas (ver detalle en el anexo 3). De esta forma se elaboró un diagnóstico del entorno, que permitió identificar y describir a los principales prestadores de servicios turísticos en Leticia, para así definir potenciales aliados locales para la prestación de servicios integrados y oportunidades de desarrollo conjuntas. El referido diagnóstico también permitió tener un acercamiento a la competencia, para la cual se determinaron las características evaluadas en el modelo Canvas como la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y los socios estratégicos.

Se utilizó la técnica de *mystery mhopper* (Fernández Nogales, 2004), con lo que se buscó consultar los precios en diferentes agencias de turismo que ofrecen paquetes turísticos en la región, al igual que el precio de los servicios prestados por los potenciales socios con los cuales se prestarían los servicios en la misma; esto se hizo mediante llamadas telefónicas y revisión de páginas web, si las tienen, con el fin de obtener información que permitiese hacer una aproximación de la estructura de costos y definir la política de precios.

Tabla 1. Resumen de la metodología

¿Qué?	¿Para qué?	¿Cómo?
Conocer la actividad turística en Colombia	Para conocer el entorno del turismo en el país, las cifras económicas, los principales gremios y entidades que lo representan y las ventajas comparativas del país	Análisis de documentos relacionados con organizaciones que gestionan el turismo, como la OMT, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Procolombia, entre otras
Conocer la actividad turística en Leticia	Para conocer las condiciones generales acerca de cómo se desarrolla la actividad en la ciudad, las características de las empresas y el tamaño del sector	Análisis documental relacionado con estudios sobre turismo en la región del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y de organizaciones regionales como la Gobernación del Amazonas y universidades de la región. También se realizó una encuesta en empresas del sector
Conocer expectativas de los clientes para servicios de ecoturismo	Para conocer qué esperan los clientes de la prestación del servicio, cuáles canales prefieren y cuál es su capacidad de gasto, entre otros aspectos	Mediante encuesta realizada en la ciudad de Pereira, enfocada a posibles clientes
Elaborar el modelo de negocio	Para presentar el modelo de negocios propuesto para una empresa de prestación de servicios de ecoturismo en la ciudad de Leticia	Según la metodología Canvas

Fuente: elaboración propia

7. Análisis de los resultados

7.1 Análisis documental del sector del turismo en Colombia

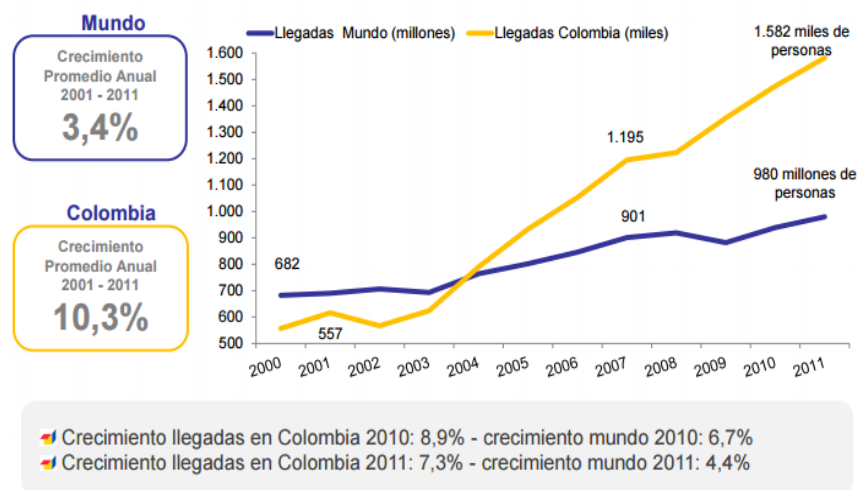
En Colombia el turismo se encuentra regido por la ley 1558 de 2012 (Congreso de Colombia, 2012), que busca el fomento, la promoción y el desarrollo de la actividad turística y en la cual se define como principal ente regulador al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, encabezado por el ministro y el viceministro de turismo. El Estado definió la creación de un impuesto con el fin de mejorar la promoción y la competitividad del sector turístico en Colombia; el ente encargado de manejar estos recursos es el Fondo Nacional del Turismo

(FONTUR) y su ejecución se hace a través de Procolombia para la promoción internacional y por la entidad antes mencionada para la promoción interna. Desde el punto de vista privado existen dos agremiaciones empresariales, que buscan contribuir a la promoción y al crecimiento del turismo del país con el fin de mejorar la competitividad y la productividad del sector. En primer lugar está la Asociación Nacional de Agencias de Turismo (ANATO) y en segundo la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO), ambas mencionadas con anterioridad.

Colombia es un país que ha logrado cambiar su imagen ante el mundo; luego de tener una negativa en el mundo debido a la acción del narcotráfico y la guerrilla, se pasó a una positiva, en un proceso acompañado de la mano de una estrategia de comunicación que empezó por dar a conocer al mundo la realidad de lo que es Colombia, y no que solo se sepa el lado negativo transmitido por los medios de comunicación de masa. El mencionado proceso empezó con la creación de la marca país “Colombia es pasión” y su derivada turística “Colombia, el riesgo es que te quieras quedar”, estrategias de comunicación desarrolladas con el objetivo de “transmitir una imagen real, libre de los estereotipos y prejuicios derivados de una etapa histórica traumática, ya dejada atrás en su mayor parte y en trance de superación plena en un horizonte inmediato” (OMT, 2009, p. 3).

El país en los últimos años ha venido presentando un crecimiento significativo en el turismo; de esta forma se aprecia que Colombia se puede convertir en un referente mundial, dado que la tasa de crecimiento nacional es mayor que la mundial, como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Gráfico 2. Comparativo de la dinámica de crecimiento de llegadas internacionales a Colombia y al mundo entre 2000 y 2011



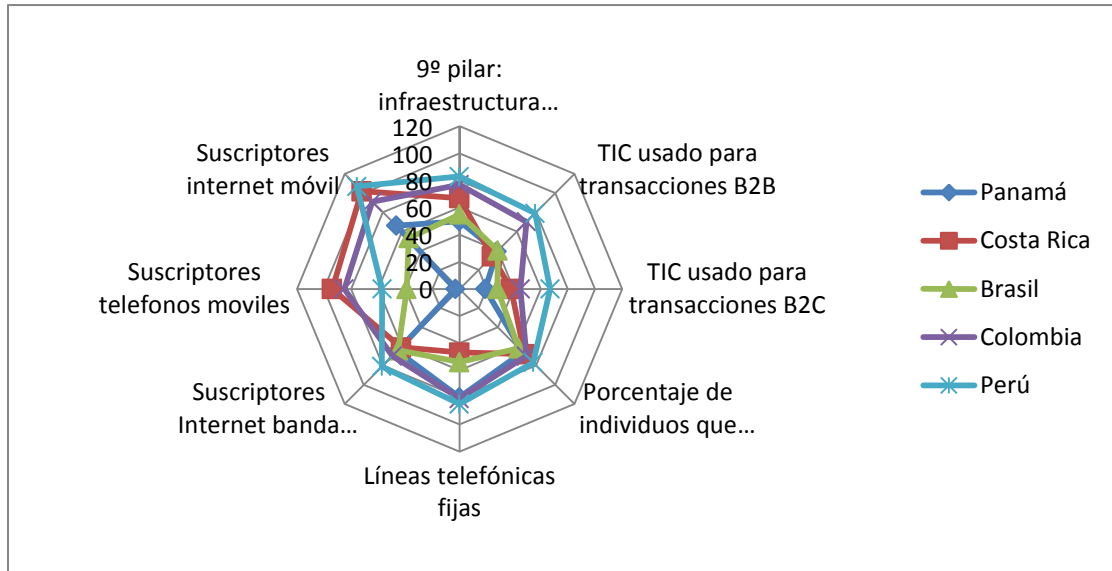
Fuente: Proexport Colombia (2012)

En cuanto a competitividad en la industria, Colombia ocupa en la actualidad el puesto 84 entre los 140 países evaluados; en comparación con los países de América, está por debajo de Argentina, Brasil, Perú y Ecuador, entre otros (Blanke y Chiesa, 2013). En el reporte se resaltan, como puntos fuertes de Colombia, su riqueza cultural y de recursos naturales, sin embargo, existen ítems que restan a su calificación, como la sostenibilidad del medio ambiente, y todas las oportunidades existentes en la infraestructura y la seguridad, ubicados en los puestos 131 y 115, en su orden (Blanke y Chiesa, 2013).

Según la misma fuente, Colombia se encuentra en el puesto 84 en la clasificación de competitividad del turismo, que mide a 140 países; en resumen, el país continúa siendo rico en cultura y recursos naturales, rubro en el que ocupa los puestos 37 y 16, en su orden. Entre los aspectos negativos debe manifestarse que ocupa el puesto 97 en el pilar de sostenibilidad ambiental y permanece la recomendación de mejorar la infraestructura, en especial la de transporte terrestre (puesto 131), así como la seguridad (puesto 115).

La infraestructura en tecnologías de la información y comunicación es uno de los aspectos que evalúa el reporte de competitividad; con dicha información se realizó la comparación entre los países de la región latinoamericana que están por encima de Colombia en la clasificación general, de lo que se dedujo que el país requiere un alto apoyo para el desarrollo de tecnologías que permita conectar el sector empresarial. Colombia, en el campo de transacciones entre el mercado empresarial (*business to business* o *B-to-B*) se encuentra ubicada en la posición 70; es el sector en el que presenta mayor diferencia con los demás países de la región.

Gráfico 3. Comparativo del pilar de infraestructura en tecnologías de la información y comunicación en países latinoamericanos



Fuente: elaboración propia con base en Blanke y Chiesa (2013)

7.2 Diagnóstico de la actividad turística en Leticia

El departamento del Amazonas está ubicado en el extremo suroriental del país; ocupa un área aproximada de 109.665 km², equivalentes al 9,61% del territorio continental colombiano y es el

departamento de mayor extensión territorial (Gobernación del Amazonas, 2009). La ciudad de Leticia es la capital, con un territorio de 6.243 km² y una población de 32.450 habitantes (DANE, 2008). La zona se caracteriza por ser una región cubierta por selva, ríos caudalosos y con fauna y flora en estado natural y silvestre.

Por la gran diversidad natural y cultural que se encuentra en la región, el turismo ecológico y el de aventura atraen la llegada de turistas locales y una alta porción de extranjeros provenientes de países cercanos y de Europa. En el territorio se encuentran intercambios entre las culturas indígenas, extranjeras y locales, que se deciden por tener una experiencia única de vivir el Amazonas. Desde el interior del país el desplazamiento a la ciudad de Leticia se realiza por vía aérea hasta el aeropuerto Alfredo Vásquez Cobo. Para llegar a poblaciones cercanas, en las que hay atracciones turísticas complementarias, existen vías de accesos fluvial y terrestre.

Entre los principales atractivos de la región se encuentra el río Amazonas, catalogado como el más grande del mundo, con un longitud de 6.800 kilómetros; navegar por el río es uno de los motivos por los que los turistas desean visitar a Leticia, ya que es una experiencia diferente que permite tener contacto directo con la selva, como se describe en la Guía turística del Amazonas (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s.f., p. 12):

Recorrer el río Amazonas y adentrarse en la selva, visitar las comunidades indígenas que se resisten a cambiar sus costumbres, y recorrer poblaciones como Leticia, donde todas las culturas y razas conviven y comparten, otorga una oportunidad única de conocer el mundo que encierra la selva más extensa del planeta.

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (s.f.), las principales actividades turísticas que se pueden realizar en Leticia y zonas aledañas son: recorrido por el parque Santander, principal de la ciudad de Leticia, al que cada tarde llegan miles de loros a pasar la noche en los árboles del lugar. Visitar los Lagos de Yahuaracaca, en los que se puede navegar entre árboles y diversidad de aves. Ir al malecón turístico, sitio propicio para ver caer el atardecer sobre el río Amazonas. Visitar comunidades indígenas, lo que permite el conocimiento de diferentes costumbres ancestrales, propicia intercambio cultural y posibilita observar el respeto por el medio ambiente de las referidas comunidades.

Visita a diferentes reservas naturales como las de Tanimboca, Aguas Claras y la Victoria Regia, en la que se puede observar la planta de dicho nombre con sus hojas circulares que alcanzan varios metros de diámetro. Visita al Parque Nacional Natural Amacayacu, con una extensión de 293.500 hectáreas, en el que es posible realizar múltiples actividades que ofrecen contacto con la naturaleza y conocer gran variedad de flora y fauna de la región. Para llegar a gran parte de estos lugares es necesario navegar por el inmenso río Amazonas, hechos que se constituye en una experiencia única para los turistas (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s. f.).

Según el Registro Nacional de Turismo, en Leticia existen 75 establecimientos para alojamiento y 58 agencias de viajes que se encuentran registrados y activos. Entre los hoteles se destaca como de lujo el Decameron; también se cuenta con hoteles cuya temática se orienta a la región, como lo son Yuruparí y Malokas Amazonas. En gastronomía se resalta el hecho de que los restaurantes no se encuentran inscritos en el Registro Nacional de Turismo; sin embargo, cabe destacar el restaurante Tierra Amazónica, que ofrecen platos típicos de la región, al igual que el

denominado Tres Fronteras, en el que es posible degustar platos de sabores tanto colombianos como peruanos y brasileños.

La inversión en infraestructura hotelera generó un crecimiento en la llegada de turistas al territorio debido a la credibilidad y respaldo que genera contratar servicios con empresa reconocidas en el sector turístico como el Decameron. En el análisis de campo se encontró que las organizaciones consultadas son, en su mayoría, pequeñas empresas: en promedio tienen cuatro empleados para las de hospedaje y cinco en el caso de agencias de viaje, así como capacidad de atención de 43 y 50 clientes al mes, en su orden.

Tabla 2. Información sobre empresas prestadoras de servicio turístico en la región

Ítem	Servicio de hospedaje	Agencias de viaje
Promedio de capacidad (clientes por mes)	43	50
Número promedio de empleados	4	5
Costo promedio en pesos colombianos	45.000 cada noche de hospedaje	150.000 cada día de excursión

Fuente: elaboración propia

Por último, se empleó la técnica *mystery shopper* con el ánimo de determinar el nivel de servicio y los precios de los productos ofertados, información que más adelante se considera para desarrollar la mezcla de mercadeo para los diferentes segmentos de clientes. En la tabla 3 se presenta la información referente a precios consultados de hospedaje en la ciudad de Leticia.

Tabla 3. Información estadística sobre precios de referencia en el servicio de hospedaje

Dato estadístico	Precio en pesos colombianos
Rango [valor mínimo, valor máximo]	[\$15.000, \$222.000]
Mediana	\$45.000
Moda	\$40.000
Media	\$79.6111

Fuente: elaboración propia

En promedio, en las empresas consultadas existe un alto potencial para ofertar sus servicios por medios tecnológicos, como página web, publicidad en medios digitales y gestión de reservas, dado que requieren incrementar la oferta y la prestación de servicios en los medios digitales, según preferencias de los turistas, lo cual se explicará en el próximo capítulo; según los datos obtenidos, el 42,11 % cuentan con medios para pago con tarjeta bancaria en el sitio y menos del 15% de las empresas tienen servicios para pagar sus reservas a través de internet.

Los medios digitales son de gran ayuda para conectar a las empresas con sus clientes con el fin de impulsar la compra final; en las empresas encuestadas, el 36,58 % cuentan con portal para publicar su información en línea y dos les ofrecen a los clientes la posibilidad de realizar pagos a través del portal. Además, el 41,46% de las empresas dicen publicitar en internet y el restante 58,54% lo hacen otros medios como tarjetas y volantes.

7.3 Expectativas del cliente para servicios en ecoturismo

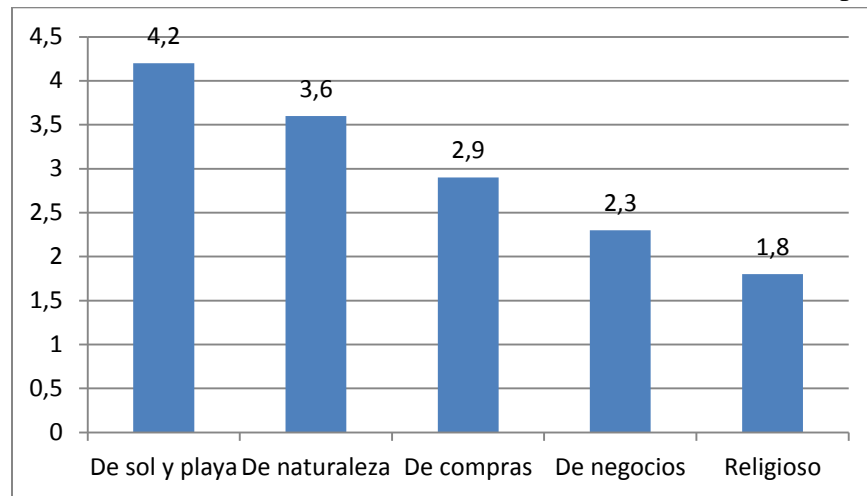
El presente capítulo tiene el propósito de presentar los elementos analizados; se identificaron características y comportamientos de compra de los turistas que en forma potencial arribarán a la

ciudad de Leticia. En el anexo 1 se encuentran el formulario que fue aplicado al mercado de clientes del sector turístico.

En primera instancia se observa que el turismo es una actividad recurrente dentro de la vida de los encuestados; se llegó a esta conclusión dado que el **82,8%** de las personas respondieron haber realizado por lo menos un viaje de turismo durante el año anterior y, además, al indagar por la situación futura, el **84,2%** de los encuestado tienen la intención de realizar un viaje de turismo en un plazo inferior a doce meses.

El Amazonas es conocido por su atractivo natural y cultural; durante el estudio se investigó acerca de la intención existente por conocer la zona y como resultado se obtuvo que el **62,9%** de las personas consultadas desean conocer el destino por medio de viajes turísticos. Además, el **49,6%** reconocen a Leticia como destino turístico y respondieron en forma afirmativa cuando se les preguntó si habían recibido información sobre la oferta turística existente en la ciudad. También se le preguntó a los encuestados acerca de sus preferencias frente a diferentes tipos de turismo; en el gráfico 4 se observa que el de sol y playa ocupa el primer lugar; aun así, en el segundo puesto se encuentra el turismo de naturaleza, que es el tipo que se acomoda al que se espera encontrar en la ciudad de Leticia.

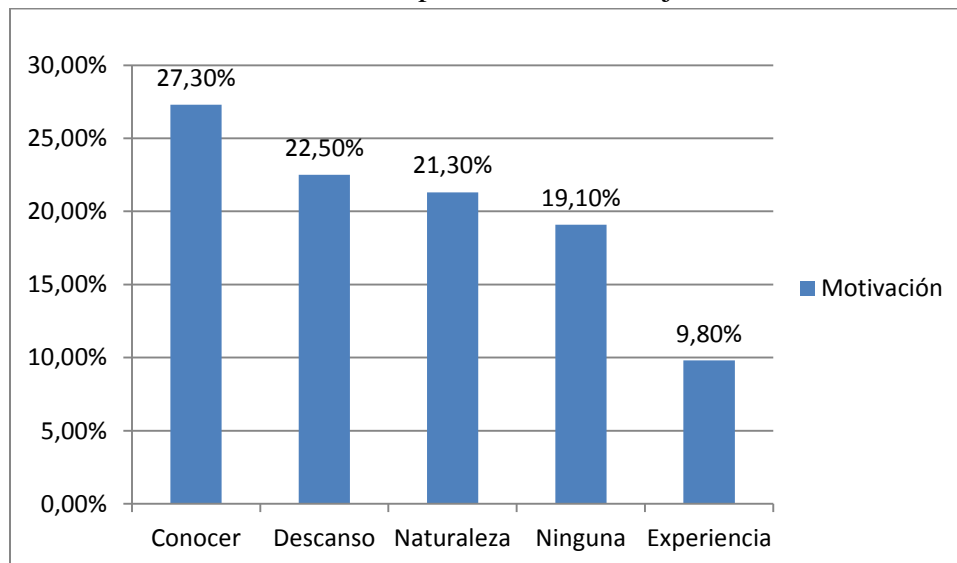
Gráfico 4. Preferencias del mercado de clientes finales hacia los diferentes tipos de turismo



Fuente: elaboración propia

El **63,4 %** de los encuestados indicaron que en alguna oportunidad había realizado un viaje cuya motivación principal había sido explorar la naturaleza. Para tomar como referente esta información se les preguntó a las personas de forma abierta acerca de las motivaciones para realizar el viaje; entre los resultados se encontró que las respuestas coincidieron con los cuatro aspectos y tendencias que se muestran en el siguiente gráfico.

Gráfico 5. Motivación para realizar un viaje de naturaleza



Fuente: elaboración propia

También se les preguntó a las personas si existía alguna razón por la cual no habían realizado un viaje de turismo de naturaleza; las respuestas con mayores frecuencias por rangos de edad se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 4. Motivos para no realizar turismo de naturaleza

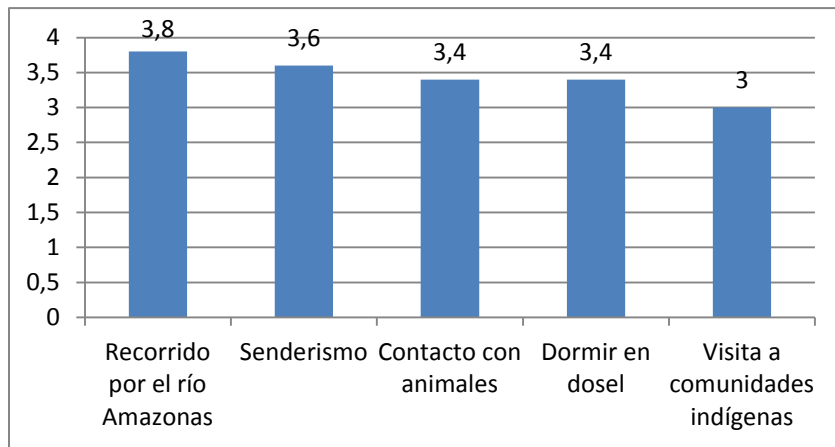
Rango de edad	Razones
Entre 18 y 25 años	Falta de presupuesto o de tiempo
Entre 25 y 35 años	Falta de información
Más de 35 años	Prefieren otras alternativas

Fuente: elaboración propia

El ecoturismo considera diferentes actividades para propiciar el contacto con la naturaleza y el intercambio entre culturas; se les preguntó a los encuestados acerca de alternativas para hospedarse durante una potencial visita. Se percibe una inclinación por seleccionar opciones ecológicas y hospedaje típico como cabañas de la región¹. Además, se preguntó en forma específica por la preferencias sobre potenciales planes ecoturísticos para realizar según los atractivos de la región; se les pidió a los encuestados calificar diferentes alternativas entre 1 y 5 (5 para el mayor acomodo a su gusto y 1 para el menor interés). En el siguiente gráfico se pueden apreciar las preferencias sobre las actividades por realizar en una visita a Leticia; se destaca como primera opción el recorrido por el río Amazonas.

¹ Hotel (6,5%), hotel ecológico (39,3%), cabañas (17,8%), dosel (34,6%), casa familiar (1,9%).

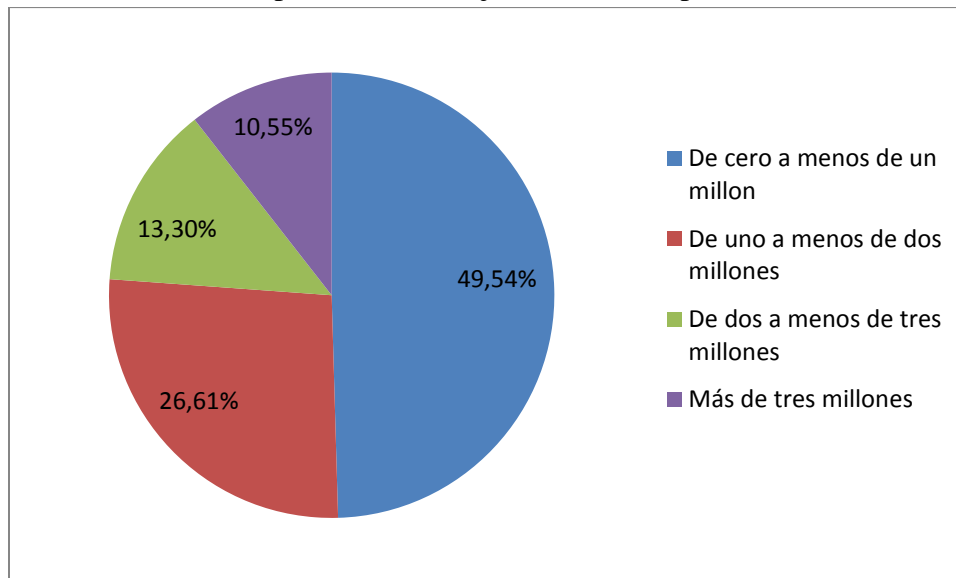
Gráfico 6. Preferencias en actividades turísticas de la región



Fuente: elaboración propia

En el ámbito económico, las personas encuestadas indicaron el rango de dinero gastado según se indica en el gráfico 7; esta información se tuvo en cuenta a la hora de definir estimaciones de precio y contenido de los productos por ofertar.

Gráfico 7. Gasto promedio en viajes de turismo (pesos colombianos)



Fuente: elaboración propia

Por último, se les preguntó a los encuestados acerca de las preferencias para recibir publicidad de servicios turísticos; los medios digitales tuvieron el **79,2%** de las respuestas frente a otros medios, como televisión, radio o volantes. Dada la importancia que tiene el desarrollo de las

comunicaciones digitales se les preguntó a los encuestados por los medios utilizados para consultar información de sus viajes y mencionaron portales como Despegar, On vacation, Trip Advisor y Booking y páginas web de los diferentes prestadores de servicio.

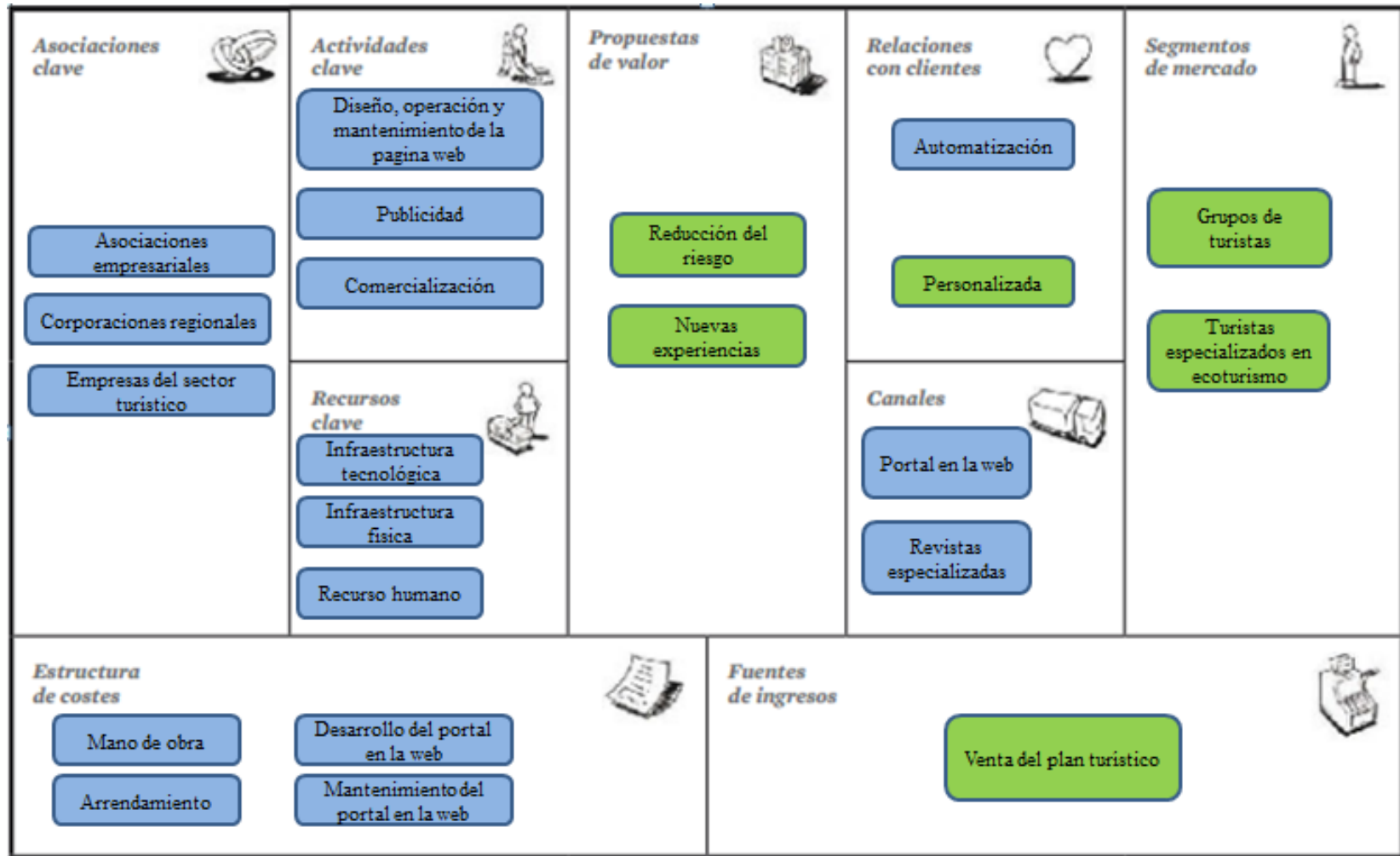
8 Modelo de negocio para una empresa de servicios de ecoturismo en la ciudad de Leticia, Amazonas

A continuación se presenta la explicación de cada uno de los nueve bloques que componen el modelo de negocio Canvas para una empresa de prestación de servicios en ecoturismo en la ciudad de Leticia. La información contenida en el gráfico se generó a partir de los resultados encontrados durante el desarrollo de la investigación; de esta forma se ilustran los hallazgos para cada bloque; con el fin de relacionar los contenidos se identificaron con colores las propuestas que comparten una idea central al tomar como base de partida las propuesta de valor.

Según Osterwalder y Pigneur (2010, p. 15),

la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Gráfico 8. Modelo de negocio para una empresa de servicios de ecoturismo en la ciudad de Leticia, Amazonas



Fuente: elaboración propia

8.1 OFERTA

8.1.1 Propuesta de valor

En el capítulo 7.2 se determinó que el 62,5% de las empresas prestadoras de servicio en la ciudad de Leticia no utilizan recursos digitales como páginas web y uso de redes, si se tiene en cuenta la preferencia de clientes del sector turísticos por recibir información y publicidad a través de medios digitales. Se propone un modelo de negocios para la prestación de servicios de ecoturismo en la ciudad mencionada en el que uno de los principales canales de comunicación con los clientes será un portal en la web en el cual se ofrezcan los diferentes atractivos de la región. La metodología Canvas para la generación de negocios permitió encontrar las propuestas descritas a continuación:

Tabla 5. Propuesta de valor

Oferta de valor	Descripción
Accesibilidad a información y experiencias en la región	Información referente a: -Rutas turísticas -Eventos culturales -Gastronomía -Avistamientos de flora y fauna
Reducción de costos y riesgos	Reducción de costos al contratar en forma directa con las empresas reconocidas de la región, y de riesgos al estar inscritas en el Registro Nacional del Turismo

Fuente: elaboración propia

En los capítulos anteriores se exaltaron las posibilidades de desarrollo del turismo de naturaleza y, en particular, del ecoturismo en Colombia, así como también la alta relación que tiene la ciudad de Leticia con aspectos naturales y las preferencias de los turistas hacia un turismo alternativo al de sol y playa. La propuesta principal del modelo se basa en generar información para

los turistas que permita incrementar el conocimiento de los atractivos de Leticia y que ofrezca contenido acerca de las principales actividades y la oferta presente en la zona, tales como rutas turísticas, eventos culturales, gastronomía y avistamientos de flora y fauna, entre otras.

Un reto adicional es solucionar las dificultades de promoción de las empresas de Leticia; por lo tanto, la propuesta permitirá conectar a los turistas con un servicio confiable, al tener prestadores de servicios inscritos en el Registro Nacional del Turismo y que cuenten con un perfil de certificaciones en buenas prácticas para la prestación de servicios turísticos, con la mira de llegar a un mayor número de turistas que puedan considerar a Leticia como destino turístico y que no lo hacen por falta de información y conocimiento de la región.

8.2 CLIENTES

8.2.1 Segmento de mercado

La segmentación de mercado permitió identificar diferentes grupos de clientes con el propósito de desarrollar estrategias para cada uno; además, hallar océanos azules de clientes no atendidos por la oferta actual, que podrán ser capturados para generar mayores ingresos y posibilidades económicas. En la tabla 6 se relacionan los segmentos de mercados para el modelo propuesto:

Tabla 6. Segmentos de mercado

Segmento de mercado
Turistas individuales o parejas
Grupos de turistas
Turistas especializados en ecoturismo

Fuente: elaboración propia

Mediante el portal se espera ofrecer diferentes opciones de servicios a los turistas, como alojamiento, transporte, etc., para facilitar de esta manera el trabajo de búsqueda de información sobre la actividad turística en la ciudad de Leticia y poblaciones cercanas.

El grupo se segmentó en tres posibles tipos de compradores: individuales, grupos de excursionistas e interesados en ecoturismo.

Los turistas individuales tienen las posibilidades de acomodarse con facilidad a diferentes opciones de precio y a escoger experiencias de su preferencia y acomodaciones sencillas según su presupuesto. De esta manera, en los siguientes apartes del CANVAS se explican las diferentes estrategias por utilizar para llegar al cliente, de acuerdo con sus características.

En forma similar, el segmento de grupos de excursionistas se caracteriza por buscar economía, por la compra en volumen y por el deseo de compartir experiencias con sus acompañantes; además, tienen la disposición para acomodarse a planes conjuntos de alojamiento y *tours*.

Por último, el proceso de segmentación permitió identificar nichos de mercado como los ecoturistas, según se mencionó antes, se caracterizan por tener un interés particular por aspectos de la naturaleza y culturas; entre las motivaciones identificadas de este segmento están la del conocimiento y la necesidad de vivir experiencias, realizar avistamientos y tener un contacto más directo con flora y fauna de la región.

8.2.2 Relación con los clientes

El estudio de relaciones con el cliente impulsó a considerar alternativas de relacionamiento diferentes a la directa o presencial. Se optará por desarrollar una plataforma que permita brindar la información necesaria a los clientes y que les sirva como base para tomar la decisión de adquirir los servicios y, si lo desean, también podrán realizar el pago de los servicios a través del portal.

La relación con el turista se establecerá de dos formas; en primer lugar, automática, a través de la página, en la cual el turista puede investigar sobre los diferentes servicios que se ofrecen en la región, al igual que pueden realizar las reservas y hacer los pagos. En segundo lugar con la participación en un blog mediante el cual puede compartir su experiencia con otros usuarios e intercambiar información sobre la misma, lo que contribuye al desarrollo de información, rutas, actividades, avistamientos etc.

8.2.3 Canales

Existen diferentes medios para llegar a los consumidores de los servicios turísticos; el estudio de los canales permitió identificar preferencias a la hora de realizar las transacciones económicas, establecer comunicación y delimitar contenidos de los productos para, en última instancia, construir la información de base para encontrar la forma más eficiente de dirigirse a los consumidores. En la tabla 7 se describen los tipos de canales por utilizar.

Tabla 7. Canales definidos para el modelo de negocios

Fases de canal	Tipo de canal
Información	-Internet - Revistas especializadas - Presentaciones comerciales
Venta	-Portal en la web -Consignaciones y transferencia bancarias
Posventa	- Blogs - Portal en la web

Fuente: elaboración propia

Según resultados de las encuestas, el **86,6%** de los usuarios prefieren la comunicación por medios digitales, por lo cual el canal principal para ofrecer los servicios será el portal en la web. En la fase de información, el canal de comunicación será el de revistas especializadas, publicidad por internet y participación en ferias de turismo. La compra se podrá realizar a través del portal en la web; para el servicio de postventa, a través del portal se abre un espacio para la comunicación, al igual que atención personal por vía telefónica; además, el blog sirve para recolectar información sobre la experiencia de los clientes.

8.3. Recursos

8.3.1 Actividades clave

Existen múltiples actividades por programar con el propósito de generar y entregar la propuesta de valor; durante el desarrollo del modelo se detectaron las actividades prioritarias en las que se basa la estructura del modelo, que son necesarias y permiten el funcionamiento de los demás bloques del Canvas. En la tabla 8 se describen las actividades clave para el modelo propuesto.

Tabla 8. Actividades clave en el modelo de negocio

Diseño, desarrollo, mantenimiento y operación del portal en la web	En la fase inicial del proyecto se consideró subcontratar los servicios de desarrollo y operación del portal. La actividad clave se enfocará hacia desarrollo de especificaciones y vigilancia del portal
Publicidad y comercialización	Para dar a conocer y posicionar la página como referente de búsqueda y gestión de actividades turísticas en la región

Fuente: elaboración propia

Las actividades clave se encaminarán al desarrollo y el seguimiento del funcionamiento óptimo de la página web, tales como escoger la empresa indicada para el desarrollo de la misma, realizar capacitaciones a los empresarios que sean partícipes de la propuesta en el buen uso y mantenimiento de ella, revisar y controlar que se hagan las debidas actualizaciones de contenido a tiempo y con la periodicidad indicada, para garantizar que la oferta que encuentre el turista esté siempre actualizada y vigente.

Con el fin de brindar al turista un grado alto de confianza y seguridad de que los servicios que contrate a través del portal si son los que se le ofrecen una vez se encuentre en Leticia, se ha de realizar seguimiento a las empresas con las cuales se presten los servicios, para tener la seguridad de que sí cuenten con la capacidad para entregar al cliente el servicio y la atención ofrecidos. Además del seguimiento también se brinda un acompañamiento, en el cual se capacita a las empresas en el manejo de las buenas prácticas en la prestación de servicios turísticos; de esta manera se busca brindar confianza al cliente en el servicio, lo que a largo plazo determina el reconocimiento y la reputación de la empresa, gracias a la satisfacción del cliente.

Además, se realizarán actividades de promoción del servicio, con el fin de dar a conocer el producto a sus consumidores finales mediante la planeación de campañas publicitarias efectivas que incentive a los turistas a visitar a Leticia. En las campañas y publicaciones se mostrarán las diferentes actividades que se pueden realizar en la región con el propósito de motivar a los clientes a vivir una experiencia de descanso y aventura en un entorno diferente al turismo tradicional. Para buscar que la publicidad llegue al mercado esperado, no solo se hará en los medios tradicionales, como radio y televisión, sino a través de internet, en páginas dedicadas a la promoción del turismo, al igual que en revistas especializadas en el sector.

Por último, se buscará la asociación con gremios empresariales del sector, como COTELCO; de igual forma, alianzas con instituciones nacionales y regionales como Procolombia y la Cámara de Comercio del Amazonas, asociaciones que permitirán llegar a más empresas gracias a los afiliados a dichas agremiaciones, para de esta forma tener la posibilidad de estar enterados de la actualidad del sector, tanto en el país como en la región; de igual manera, se ha de procurar lograr mayor promoción mediante participación en ferias y congresos de turismo realizados por las diferentes instituciones, puesto que contar con el respaldo de instituciones reconocidas en el sector turístico brinda tranquilidad y seguridad a los clientes.

8.3.2 Recursos clave

Se requieren múltiples recursos para gestionar la operación de la empresa, con el fin de poder producir y suministrar la propuesta de valor. Durante el desarrollo del modelo se detectaron los recursos clave y la necesidad de adquisición o tercerización de los mismos con base en la función principal del negocio. En la tabla 9 se describen los recursos clave para el modelo propuesto.

Tabla 9. Recursos clave modelo de negocio

Tipo de recurso	Cantidad	Descripción
Infraestructura tecnológica para operación del portal	2	Computadores Servicio de <i>hosting</i> Mantenimiento de la página
Recurso humano	1 1 1 1 1	Administrador Ingeniero de sistemas Auxiliar de mercadeo Secretaria Guía turístico
Infraestructura física	1	Arrendamiento de oficina para operación central de la empresa

Fuente: elaboración propia

Los recursos principales para el desarrollo de actividades clave que soportan el modelo de negocios son la infraestructura tecnológica para el manejo de la página web y el recurso humano para el área de ventas y servicio de posventa. También se cuenta con la infraestructura física en la ciudad de Leticia para atender a las empresas asociadas, al igual que para brindar atención personalizada y acompañamiento a los turistas que adquieran servicios de turismo por medio del portal. El desarrollo y el mantenimiento de la página se realizarán con un tercero especializado en el desarrollo correspondiente, para garantizar la calidad, la fiabilidad y la seguridad de la misma.

8.3.3 Asociaciones clave

Durante el desarrollo del modelo se identificaron asociaciones clave que requiere la empresa para facilitar su operación, con el fin de optimizar los recursos por obtener y concentrarse en la

actividad principal y con mayor valor agregado. En la tabla 10 se describen las asociaciones clave para el modelo propuesto.

Tabla 10. Asociaciones clave del modelo de negocio

Empresa para desarrollo y gestión de página web	El servicio de diseño y operación de la plataforma se propone subcontratar dado que el núcleo (<i>core</i>) del negocio no es la operación del portal
Asociaciones gremiales	Presencia en asociaciones gremiales con el fin de mantener observación constante del entorno empresarial y buscar oportunidades de desarrollo conjunto
Empresas del sector turístico y corporaciones regionales	Empresas por medio de las cuales se prestan los servicios en la región

Fuente: elaboración propia

Las asociaciones clave del modelo de negocios deben enfocarse a garantizar la operación de la empresa, como la gestión de la página web y el ofrecimiento de la buena atención de los turistas, al igual que brindarles seguridad y confianza en la empresa. En primer lugar se tiene la sociedad con una empresa de desarrollo de software, especializada en páginas web y mercadeo en línea para el desarrollo y promoción de la plataforma. En segundo lugar se buscarán asociaciones con los gremios de la industria del turismo, para estar al día en el desarrollo del sector en el país y de igual manera desarrollar estrategias para impulsar y posicionar la región como destino turístico nacional.

Por último, se buscarán asociaciones con las del sector turístico, que serán las alianzas más importantes para la organización, ya que por medio de ellas se presta el servicio a los turistas y son el medio por el cual se les entrega el valor a los clientes. Se buscará el establecimiento de sociedades, de tal forma que permitan buscar oportunidades de crecimiento en conjunto, con el fin de fortalecer la competitividad del sector turístico de la región.

8.4 Viabilidad económica

8.4.1 Estructura de costos

Se centra en ser liviana, con el fin de optimizar la rentabilidad; los principales rubros son el recurso humano y el mantenimiento de la página web; como soporte al modelo se incurrirá también en los costos relacionados con la infraestructura física y los gastos de comercialización; además, en la fase inicial del proyecto habrá una fuerte inversión en publicidad, para dar a conocer y lograr posicionar el portal como referente y primera opción a la hora de buscar información sobre la actividad turística en la región.

Los costos se presentan en las siguientes tablas:

Tabla 11. Costos del recurso humano (pesos colombianos)

	Administrador	Vendedor	Ingeniero de Sistemas	Secretaria
Salario de base	\$1.200.000	\$750.000	\$1.000.000	\$650.000
Factor prestacional en Colombia: 1,57	\$1.884.000	\$1.177.500	\$1.570.000	\$1.020.500
			Costo total	\$5.652.000

Fuente: elaboración propia con base en Uribe Marín (2011)

Tabla 12. Costos fijos y variables de la operación

Rubro	Costos en pesos colombianos
<i>Costos fijos</i>	
Mano de obra	\$5.652.000
Arrendamiento	\$600.000
Servicios	\$170.000
<i>Hosting</i>	\$220.000
Mantenimiento de página web	\$450.000
Costos fijos totales [A]	\$9.368.500
<i>Costos variables unitarios</i>	
Servicios subcontratados de planes turísticos	\$863.000
Costo variables unitarios [B]	\$863.000

Fuente: Elaboración propia

8.4.2 Fuentes de ingreso

El ingreso que recibe la empresa se da por medio de la venta de los paquetes turísticos a los diferentes clientes que contraten los servicios con ella; es un tipo de ingreso transaccional ya que es un pago fijo por la prestación del servicio.

El ingreso está representado por los costos en los que se debe incurrir para ofrecerle al cliente el paquete turístico en la ciudad de Leticia, más un porcentaje del 20% que representaría la ganancia para la empresa. El pago lo realizan los clientes a través de consignación en la cuenta bancaria de la empresa, como también por pago en línea a través de la página web.

8.5 Proyección de la viabilidad económica

A continuación, a partir de la información básica recolectada durante el desarrollo del modelo de negocio de conformidad con la modalidad del Canvas, se presenta la proyección de costos e ingresos para la operación del negocio durante los primeros cinco años.

Tabla 13. Proyección de costos e ingresos (pesos colombianos)

		PROYECCIÓN DE COSTOS E INGRESOS					
Año		0	1	2	3	4	5
+	Venta de planes		189.000.000,00	378.000.000,00	756.000.000,00	1.323.000.000,00	1.890.000.000,00
=	Total de ingresos		189.000.000,00	378.000.000,00	756.000.000,00	1.323.000.000,00	1.890.000.000,00
-	Costo de los planes		155.340.000,00	310.680.000,00	621.360.000,00	1.087.380.000,00	1.553.400.000,00
-	Salarios		67.824.000,00	69.858.720,00	71.954.481,60	74.113.116,05	76.336.509,53
-	Costos fijos		17.280.000,00	17.798.400,00	18.332.352,00	18.882.322,56	19.448.792,24
=	Costos y gastos totales		240.444.000,00	398.337.120,00	711.646.833,60	1.180.375.438,61	1.649.185.301,77
=	Utilidad bruta		(51.444.000,00)	(20.337.120,00)	44.353.166,40	142.624.561,39	240.814.698,23
-	Depreciación		\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00
-	Inversión inicial	\$ 7.000.000,00					
=	Utilidad antes de intereses e impuestos		(52.644.000,00)	(21.537.120,00)	43.153.166,40	141.424.561,39	239.614.698,23
-	Gastos financieros		-	-	-	-	-
=	Utilidad antes de impuestos		(52.644.000,00)	(21.537.120,00)	43.153.166,40	141.424.561,39	239.614.698,23
-	IMPUESTOS		-	-	14.240.544,91	46.670.105,26	79.072.850,42
=	Utilidad neta	(7.000.000,00)	(52.644.000,00)	(21.537.120,00)	28.912.621,49	94.754.456,13	160.541.847,82

Fuente: elaboración propia

En la tabla 14 se detalla la proyección de la demanda de planes turísticos, con base en un mercado de 36.000 turistas en la ciudad de Leticia; para el primer año se estima una participación del mercado del 0,5%, que se incrementará de manera gradual hasta alcanzar en el año quinto el 5%.

Tabla 14. Proyecciones de participación de mercado

Año	1	2	3	4	5
Mercado	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Participación	0,50%	1,00%	2,00%	3,50%	5,00%
Número de planes	180	360	720	1.260	1.800
Número de empresas	5	15	10	5	0

Fuente: elaboración propia

9. Conclusiones

Durante el desarrollo del presente trabajo se planteó una propuesta de modelo de negocios para una empresa de servicios de ecoturismo en la ciudad de Leticia según la metodología Canvas. Al concluir el trabajo se puede decir que misma es una práctica herramienta para la definición de modelos de negocio, ya que es intuitiva y fácil de entender, puesto que es posible apreciar, por medio de los nueve bloques que la conforman, la estructura del funcionamiento básico del negocio. En ellos se definen los componentes relevantes del negocio como son: la propuesta de valor que se ofrece a los clientes, los segmentos de los mismos, el tipo de relación, los canales mediante los cuales se le entrega la propuesta de valor al cliente, las actividades y recursos clave necesarios para soportar el modelo, las asociaciones clave y, por último, la estructura de costos e ingresos del modelo de negocios.

La metodología Canvas proporciona una visión general del funcionamiento del negocio; cabe resaltar que para desarrollar el modelo es necesario un estudio previo de mercado que permita determinar cuáles son los clientes a los que se quiere enfocar el negocio, al igual que un estudio que permita definir la viabilidad económica del negocio, ya que determinar la estructura de cómo funciona el mismo no sería suficiente para garantizar el éxito correspondiente, por lo que es importante acompañar el desarrollo del modelo de negocios con estudios que soporten lo que se plasma en cada uno de los bloques.

El desarrollo del presente trabajo de grado es importante para los estudiantes del MBA ya que permite aplicar conocimientos adquiridos a través de las diferentes materias vistas durante la maestría, lo que posibilita reforzar los conocimientos y llevarlos a la práctica fuera del salón de clases.

El proceso de investigación permitió determinar oportunidades para el desarrollo del sector turístico en la ciudad de Leticia, en el que se destaca como campo especial el ecoturismo. A partir de dichos elementos se elaboró una propuesta de negocio para una empresa de soluciones en tecnologías de la información y comunicación que sirva como puente comercial entre los turistas y los prestadores de servicios turísticos, con el fin de conectarlos para generar un intercambio comercial.

El proceso de investigación permitió encontrar características y preferencias de viajeros, de manera que se reunieron características para determinar diferentes segmentos de mercado, con el fin, en último término, de plantear estrategias que incluyeron estudio de relaciones, definición de los productos por ofertar, propuestas de valor, canales de comunicación y demás elementos que integran la metodología Canvas.

La metodología para la generación de modelo de negocio Canvas permitió integrar los diferentes elementos primarios por considerar en una idea de negocio, con base en la propuesta de Osterwalder y Pigneur (2010); de esta forma se deja planteado un esquema que sirve como material de apoyo a la hora de establecer dichos elementos. El estudio del modelo permitió conocer de forma práctica las diferentes características de los nueve elementos del Canvas y la forma en que los mismos se integran para, en última instancia, construir una propuesta a través de procesos de investigación, ideación y análisis.

Referencias

- Aldana, E., Ibarra, M. T., y Loewenstein, I. (2011). El modelo de negocios como reforzador de emprendimiento en las universidades. Caso del Tecnológico de Monterrey campus Ciudad de México. *Ciencias estratégicas*, 19(26), 185-201.
- Amit, R., y Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Aponte, J., y Ochoa, G. (2010). Conflictos del paraíso: Leticia, dualidades en una ciudad turística amazónica. *Topofilia. Revista de Arquitectura, Urbanismo y Ciencias Sociales* (Sonora: Centro de Estudios de América del Norte, El Colegio de Sonora), II(1).
- Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico*, 4ª ed. Madrid: Pearson Educación.
- Blanke, J., & Chiesa, T. (eds.). World Economic Forum, WEF (2013). *The travel & tourism competitiveness report 2013. Reducing barriers to economic growth and job creation*. Ginebra: World Economic Forum, WEF. Recuperado el 21 de febrero de 2015, de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf
- Brida, J. G., Pereyra, J. S., Such, M., y Aguirre, S. (2008). La contribución del turismo al crecimiento económico. *Cuadernos de Turismo*, 22, 35-46.
- Bringas, N. L., y Ojeda, L. (2000). El ecoturismo: ¿una nueva modalidad de turismo de masas? *Economía, Sociedad y Territorio*, II(7), 373-403.
- Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia Business Review*, 4, 8-17.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 89, 100-107.
- Central Intelligence Agency, CIA (2013). *The World Factbook. Colombia*. Langley, VA: CIA. Recuperado el 25 de agosto de 2014, de: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>
- Congreso de Colombia (1996). *Ley 300, de 26 de julio de 1996, por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones*. Bogotá: Congreso de Colombia. Recuperado el 15 de noviembre de 2014, de: www.mincit.gov.co/descargar.php?id=43188
- Congreso de Colombia (2006). Ley 1106, de 22 de diciembre de 2006, por medio de la cual se prorroga la vigencia de la Ley 418 de 1997 prorrogada y modificada por las Leyes 548 de 1999 y 782 de 2002 y se modifican algunas de sus disposiciones. Bogotá: Congreso de Colombia. Recuperado el 17 de noviembre de 2014, de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22629>
- Congreso de Colombia (2012). *Ley 1558, de 10 de julio de 2012, por la cual se modifica la ley 300 de 1996 - ley general del turismo, la ley 1101 del 2006 y se dictan otras disposiciones*. Bogotá: Congreso de Colombia. Recuperado el 17 de noviembre de 2014, de: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley155810072012.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. (2008). *Censo general 2005, nivel nacional (censo de población y vivienda en Colombia, año 2005)*. Bogotá: DANE.

- Recuperado el 21 de febrero de 2015, de:
https://www.dane.gov.co/censo/files/Grupo_mixto22%20_PUBL.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2013). *Comunicado de prensa. Encuesta de viajeros internacionales*. Bogotá: DANE. Recuperado el 21 de febrero de 2015, de:
<http://www.dane.gov.co/index.php/esp/comercio-y-servicios/servicios/encuesta-de-viajeros-internacionales-evi>
- Departamento Nacional de Planeación, DNP (2011). *Plan Nacional de Desarrollo 2010 - 2014*. Bogotá: DNP. Recuperado el 7 de marzo de 2015, de: <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/PND-2010-2014/Paginas/Plan-Nacional-De-2010-2014.aspx>
- Fernández Nogales, A. (2004). Investigación y técnicas de mercado. Madrid: Esic editorial.
- Fernández, P. y Friedmann R. (2006). No reste clientes, sume relaciones. *Harvard Business Review (edición América Latina)*. 84, 54-61.
- Foro Económico Mundial, FEM (2013). *The travel & tourism competitiveness report 2013*. Ginebra: FEM. Recuperado el 26 de octubre de 2014, de: http://riacnet.org/the-travel-tourism-competitiveness-report-2013/ct_57/es/
- Gobernación del Amazonas (2009). *Plan regional de productividad y competitividad del Amazonas*. Leticia: Gobernación del Amazonas. Recuperado el 8 de noviembre de 2015, de:
<http://www.amazonas.gov.co/apc-aa-files/62643331626339656663303832303862/PRC.pdf>
- Hernández Ilizaliturri, A. A. (2007). El ecoturismo como estrategia de desarrollo sostenible: un análisis basado en la teoría económica. *Entelequia: Revista Interdisciplinar*, 5, 209-225.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*, 8ª ed. México: Pearson Educación.
- Liendo, M. G., y Martínez, A. M. Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes. *Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*, pp. 311-319. El Rosario, Argentina: Universidad Nacional del Rosario, noviembre de 2001. Recuperado el 10 de enero de 2015, de:
http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf
- Magretta, J. (2002). La importancia de los modelos de negocio. *Harvard Deusto Business Review*, 110, 28-35.
- Márquez García, J. F. (2010). Innovación en modelo de negocios: la metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA EAFIT*, 2, 30-47
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012). *Política de turismo de naturaleza*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado el 5 de marzo de 2015, de:
<http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=4624>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (s.f.). *Guía turística Amazonas Colombia*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado el 5 de marzo de 2015, de:
www.mincit.gov.co/minturismo/descargar.php?id=58168
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Proexport Colombia, Programa de Transformación Productiva (2013). *Plan de negocio de turismo de naturaleza de Colombia*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Proexport Colombia, Programa de

- Transformación Productiva. Recuperado el 16 de julio de 2014, de: <http://www.ptp.com.co/documentos/Presentaci%C3%B3n%20Final.pdf>
- Ochoa, G. (2008). El turismo: ¿una nueva bonanza en la Amazonía? En: Zárate, C., y Ahumada, C., ed. *Fronteras de la globalización: localidad, biodiversidad y comercio en la Amazonía*, pp. 43-70. Bogotá: Universidad Javeriana, Observatorio Andino.
- Organización Mundial del Turismo OMT (2009). *Colombia de nuevo en el mapa del turismo mundial*. Madrid: OMT. Recuperado el 16 de febrero de 2015, de: <http://www.citur.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=TJ-ny0YgosQ%3D&tabid=75>
- Organización Mundial del Turismo, OMT (2013). *Acerca de la OMT*. Madrid: OMT. Recuperado el 30 de enero de 2015, de: <http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/fichaaboutunwtospnomark1.pdf>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Paredes, M., y Cardona, J. (2014). Segmentación de mercados: una revisión del concepto. *ECO revista académica, facultad de ciencias económicas y empresariales*, 10, 75-94.
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review (edición América Latina)*, 89, 100-117.
- Proexport Colombia (2012). *Informe. Turismo extranjero en Colombia*. Bogotá: Proexport, Dirección de Información Comercial. Recuperado el 12 de marzo de 2015, de: http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/tec_junio_2014_final.pdf
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 23, 12-25.
- Rivera, S., y Rodríguez, C. (2011). Importancia del comercio electrónico y las TICs en el sector turístico latinoamericano. En *9th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*. Medellín, 3 a 5 de agosto. Recuperado el 20 de mayo de 2015, de: http://www.academia.edu/11400500/Importancia_del_Comercio_Electr%C3%B3nico_y_las_TICs_en_el_Sector_Tur%C3%ADstico_Latinoamericano
- Sancho, A. (dir). (s.f.). *Introducción al turismo*. Madrid: OMT. Recuperado el 23 de agosto de 2014, de: <https://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1128/9284402697.pdf>
- Soriano, C. (1990). *El marketing mix: conceptos estrategias y aplicaciones*. Madrid: Mapcal.
- The World Travel & Tourism Council, WTTC (2013). *Mission*. Londres: WTTC. Recuperado el 12 de enero de 2015, de: <http://www.wttc.org/mission/>
- Uribe Marín, R. (2011). *Costos para la toma de decisiones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- World Tourism Organization, UNWTO (2015). *UNWTO Annual Report 2014*. Madrid: UNWTO. Recuperado el 13 de junio de 2015, de: <http://www2.unwto.org/annualreport2014>

Anexo 1. Ficha técnica de las encuestas.

Encuesta aplicada a los clientes	
Fecha de realización	1º a 11 de abril de 2015
Población objetivo	Personas mayores de 18 años que hayan realizado por lo menos un viaje de turismo durante el año anterior o tengan planeado realizar un viaje de turismo durante los próximos 12 meses
Marco de muestreo	Aplicación de la encuesta en sitios públicos en la ciudad de Pereira y publicación de formulario en redes sociales
Tamaño de muestra	<p>N = tamaño poblacional >100.000 p = estimado de la proporción 0,5 (dispersión máxima) k = 0,07 (error muestral =7%) Nivel de confianza = 95%</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> $n = \frac{4p(1 - p)}{k^2}$ </div> <p>n = tamaño muestral = 204</p> <p>Fuente: Elaboración propia con base en Fernández Nogales (2004)</p>

Encuesta realizada a empresas del sector turístico en Leticia	
Fecha de realización	1º a 11 de abril del 2015
Población objetivo	Empresas del sector turístico
Marco de muestreo	La ciudad de Leticia
Tamaño de población	70
Tamaño de muestra	30, con nivel de confianza del 90% y margen de error del 5%

Anexo 2. Cuestionario encuesta aplicada a clientes

- 1- ¿A cuál rango de edad pertenece, en años cumplidos?
 - a. De 15 a 25
 - b. De 26 a 35
 - c. De 36 a 50
 - d. Mayor de 50

- 2- ¿Cuántas personas componen su núcleo familiar?
 - a. De 1 a 3
 - b. De 4 a 6
 - c. Más de 6

- 3- ¿Cuántos viajes de turismo realizó el último año?
 - a. De 0 a 3
 - b. De 4 a 6
 - c. Más de 6

- 4- ¿Cuánto fue el gasto aproximado, en pesos, durante su último viaje de turismo?
 - a. De cero a menos de un millón
 - b. De uno a menos de dos millones
 - c. De dos a menos de tres millones
 - d. Más de tres millones

- 5- ¿Tiene usted planeado realizar algún viaje de turismo próximamente?
 - a. Sí__
 - b. No__

- 6- ¿Dentro de cuánto tiempo piensa realizar este viaje de turismo?
 - a. De 0 a menos de seis meses
 - b. De seis a menos de doce meses
 - c. Doce meses o más

- 7- ¿Cuánto tiene presupuestado gastar, en pesos colombianos, en su próximo viaje de vacaciones?
 - a. De 0 a menos de un millón
 - b. De uno a menos de dos millones
 - c. De dos a menos de tres millones
 - d. Más de tres millones

8- Enumere de 1 a 5 según su preferencia por las siguientes opciones de turismo. Asigne 1 a la que menos le interese y 5 a la que más le atraiga.

- a. De sol y playa
- b. Religioso
- c. De naturaleza
- d. De negocios
- e. Otro __ ¿Cuál? _____

9- ¿Ha usted realizado viajes en los cuales la motivación principal fue explorar la naturaleza?

- a. Sí __
- b. No __

10- ¿Qué lo motiva a realizar viajes de naturaleza?

11- ¿Existe alguna causa por la cual no ha realizado turismo de naturaleza?

- a. Sí __ ¿Cuál? _____
- b. No __

12- De las siguientes opciones, ¿cuál es la que más le interesa a la hora de seleccionar un servicio de hospedaje en una excursión al Amazonas?

- a. Tarifa
- b. Calidad del servicio
- c. Calidad de las instalaciones
- d. Alimentación
- e. Facilidad de desplazamiento
- f. Otro _____ ¿Cuál? _____

13- Enumere de 1 a 5 las siguientes actividades, según su preferencia, a la hora de visitar el Amazonas. Asigne 1 a la de menor preferencia y 5 a la de mayor.

- a. Visita a comunidades indígenas
- b. Contacto con animales
- c. Senderismo por el bosque
- d. Dormir en dosel (cabaña en la copa de los árboles)
- e. Recorrido por el río Amazonas

14- ¿A través de cuál medio preferiría recibir publicidad sobre turismo?

- a. Volantes
- b. Radio
- c. Televisión
- d. Digital (páginas web, blogs, redes sociales, correo electrónico)

15- Si va al Amazonas, ¿en cuál de las siguientes opciones le gustaría hospedarse?

- a. Hotel
- b. Hotel ecológico
- c. Cabaña
- d. Dosel (cabaña en los árboles)
- e. Casa de familia

16- ¿Ha consultado en sitios de internet sobre servicios turísticos?

- a. Sí __ ¿Cuáles? 1 _____; 2 _____; 3 _____
- b. No __

17- ¿En alguna oportunidad ha encontrado publicidad que resalte a Leticia como destino turístico en el país?

- a. Sí __
- b. No __

18- ¿Tiene usted intención de realizar un viaje al Amazonas?

- a. Sí __
- b. No __

Anexo 3. Encuesta aplicada a las empresas del sector turístico

1- De las siguientes opciones, ¿cuál se aproxima más como actividad principal de su empresa?

- a. Servicio de hospedaje
- b. Venta de paquetes turísticos
- c. Servicio de alimentación
- d. Servicio de transporte
- e. Otros _____ ¿Cuál(es)? _____

2- ¿Cuál servicio ofrece en la actualidad su empresa?

- a. Hospedaje
- b. Transporte
- c. Internet
- d. Bilingüismo
- e. Alimentación

3- ¿A cuál tipo de clientes se enfoca su empresa?

- a. Jóvenes turistas
- b. Grupos familiares
- c. Grupos de turistas
- d. Trabajadores
- e. Ninguno en especial

4- ¿Por qué considera usted que lo eligen sus clientes?

- a. Calidad de servicio
- b. Costos
- c. Confiabilidad
- d. Exclusividad

5- ¿Cuáles mecanismos utiliza usted para comunicarse con sus clientes?

- a. Teléfono
- b. Correo electrónico
- c. Página web
- d. Presencial

6- ¿En cuáles medios realiza usted publicidad por lo general?

- a. Periódicos
- b. Revistas
- c. Radio
- d. Televisión
- e. Internet

f. Tarjetas y volantes

7- ¿Cuenta su empresa con personal bilingüe para atención al cliente?

- a. Sí ___
- b. No ___

8- ¿Con cuál frecuencia se requiere la comunicación en inglés en la operación normal de la empresa?

- a. A diario
- b. Una vez cada semana
- c. Una vez cada mes
- d. Una vez cada año
- e. Nunca

9- ¿Cuántos clientes recibe en promedio cada mes?

- a. De 1 a 20
- b. De 21 a 50
- c. De 51 a 100
- d. Más de 100

10- ¿En las instalaciones de su empresa tiene un computador con acceso a internet?

- a. Sí ___
- b. No ___

11- ¿Ofrece servicios de acceso a internet a sus clientes?

- a. Sí ___
- b. No ___

12- ¿Cuenta con sistema para que sus clientes realicen pagos con tarjeta crédito o débito?

- a. Sí ___
- b. No ___

13- ¿En alguna oportunidad ha publicado en internet?

- a. Sí ___
- b. No ___

14- ¿Su empresa cuenta con página web?

- a. Sí ___
- b. No ___

15- Si la anterior respuesta fue afirmativa, ¿es posible realizar pagos a través de la misma?

- a. Sí ___
- b. No ___

16- Si la respuesta a la 14 fue afirmativa, ¿es posible reservar los servicios ofertados a través de la página?

- a. Sí ___
- b. No ___

17- ¿En la actualidad pertenece a alguna asociación para apoyo al desarrollo empresarial? ¿A cuál o a cuáles?

- a. Sí ___
- b. No ___
- c. ¿Cuál(es)?: _____