

MODELO DE NEGOCIO ECOTURÍSTICO MANGO SOUL HOSTEL

DAVID FERNANDO CORREA AGUDELO

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2016**

MODELO DE NEGOCIO ECOTURÍSTICO MANGO SOUL HOSTEL

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

DAVID FERNANDO CORREA AGUDELO¹

**Asesor temático: Mauricio Pineda Toro, MBA
Asesora metodológica: Mónica Henao Cálad, Ph.D.**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2016**

¹ david.correa.agudelo@gmail.com

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	5
2. MARCO CONCEPTUAL DEL MODELO DE NEGOCIO	10
2.1. Evolución del mercadeo de servicios	10
2.2. Definición de mercadeo experiencial	11
2.3. Definición de modelos de negocio	13
2.4. Ontología de modelo de negocio de Alexander Osterwalder	14
2.4.1 Descripción de los nueve módulos de modelo de negocio propuesto por Alexander Osterwalder	15
2.5. Visualización del modelo.	20
2.6. Evaluación del modelo	21
3. OPORTUNIDADES PARA EL MODELO DE NEGOCIO DE MANGO SOUL HOSTEL.....	22
3.1. Lineamientos políticos y sociales para fomentar el ecoturismo	23
3.2. Facilidades logísticas del modelo de negocio.	27
3.3. Mercadeo digital como ventaja competitiva para el modelo de negocio	29
3.3.1. Comunicación integrada al mercadeo	30
3.3.2. Presupuesto de mercadeo digital	31
3.3.3. Estrategias del mercadeo digital	32
3.3.4. Tácticas por implementar en el mercadeo digital.....	32
3.3.5. <i>Storytelling</i> como herramienta de la mezcla de mercadeo	33
3.4. Estrategia de precios por implementar en el modelo de negocio	35
3.5. Desarrollo de módulos experienciales.....	37
4. MARCO METODOLÓGICO	41
4.1. Primera etapa	41
4.2 Segunda etapa	41
4.3 Tercera etapa.....	42
4.4. Cuarta etapa	42
5. PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL MODELO	43
5.1. Descripción del modelo de negocio de Mango Soul Hostel	43
5.1.1. Segmentación del mercado	43
5.1.2 Descripción del modelo de negocio	45
5.2. EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE MANGO SOUL HOSTEL.....	52
6. ANALISIS DE RESULTADOS	59
7. CONCLUSIONES	72
8. RECOMENDACIONES PARA TRABAJOS FUTUROS	74
9.REFERENCIAS	

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de negocio propuesto por Osterwalder.....	15
Figura 2. Preguntas de guía para la descripción del negocio.....	21
Figura 3. Preguntas para evaluar el modelo	22
Figura 4. Destinos para módulos experienciales.....	40
Figura 5. Fuentes europeas de mercados por gastos internacionales	48

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Presupuesto	31
Tabla 2. Reservas estimadas por indicador	50

Resumen

En este trabajo se presenta un novedoso modelo de negocio ecoturístico, denominado Mango Soul Hostel, para implementarse en la zona de Punta Bolívar, municipio de San Antero, departamento de Córdoba. El proyecto podría consolidarse con base en estrategias propias del mercadeo experiencial (sentir, percibir, actuar, relacionarse y pensar) y de los módulos experienciales estratégicos de mercadeo (sensorial, de sentimientos, de pensamientos, de actuaciones y derelaciones) en un lugar que como pocos en la costa Caribe colombiana cumple las características propias de ecoturismo dirigido en especial a huéspedes extranjeros. Se aprovecharon las experiencias nacionales e internacionales para desarrollar un plan estratégico de mercadeo apropiado para así generarle valor agregado, con base en dos pilares fundamentales como son el acertado gerenciamiento del talento humano y el buen uso de la sensibilidad intercultural. El proyecto tiene un fuerte compromiso social para coadyuvar al desarrollo de las comunidades nativas aledañas mediante la elevación de su nivel de vida e impulsaría el ecoturismo en la zona. El entorno geográfico y demográfico hace que la propuesta sea una opción atractiva para el huésped extranjero cuando selecciona un destino turístico no masivo para vacacionar en Colombia. La promoción se basa en modelos vanguardistas de mercadeo que potencien la interacción entre cliente y negocio en el sector ecoturístico.

Palabras clave: mercadeo experiencial, plan estratégico de mercadeo, ecoturismo, sensibilidad intercultural.

1. INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo de grado se desarrolló e implementó un modelo de negocio enmarcado en el sector de ecoturismo denominado Mango Soul Hostel. Para llevarlo a cabo se consideraron los modelos y metodologías de varios autores y se encontró que la propuesta por Osterwalter es la que más encaja en este tipo de negocio. El establecimiento existe desde hace 20 años y se ha administrado en forma empírica, por lo que la propuesta busca elevar su categoría para darlo a conocer en el mundo. La ventaja competitiva que en la actualidad tiene es que ha sido amigable con los entornos ambiental y social de la región en la que se ubica.

La propuesta incluye nuevos factores que pretenden promocionar el lugar para darla a conocer fuera del país; en este sentido, podría convertirse en pionero en la zona en la que se encuentra. Para el efecto será necesario implementar estrategias de mercadeo experiencial, digital y social.

Para satisfacer las necesidades específicas de los ecoturistas es necesario entender que a este tipo de clientes les interesa mucho velar por el desarrollo de las regiones que visitan por atrasadas que sean, respetar el medio ambiente que les rodea y contaminar lo menos posible. Además de ello, Mango Soul Hostel puede ofrecerles a los potenciales turistas un valor agregado diferenciador debido al impacto positivo que

ha ejercido en la zona por más de 20 años continuos, pues ha generado en la comunidad una gran aceptación por crear empleo y por la forma distinta de tratar a la gente nativa. Es de observar que debido a la situación de inseguridad en las vías nacionales en años recientes, los únicos visitantes eran los propietarios de los inmuebles y aun así contribuyeron a la zona al generar empleo, colaborara su desarrollo y preservar la belleza de la región.

La estrategia novedosa que se desea desarrollar e implementar con Mango Soul Hostel en la zona de Punta Bolívar es exportar el servicio, volverlo internacional, ofrecerlo a un segmento poblacional especial y a la par realizar mejoramiento continuo de la estrategia implementada en el mercado local durante 20 años. Para empezar se deben encontrar nuevos nichos de mercados internacionales, cuyos clientes potenciales se encuentren distantes, en lugares diferentes al mercado local. Los beneficios que pueden ofrecerse a los potenciales clientes estarán basados en la experiencia aprendida durante los años de existencia del negocio del turismo en el mercado colombiano, lo que permite afirmar que el mercado objetivo clave para la propuesta está fuera del país, que es de talante internacional o que se dirija a personas que en el país entiendan y valoren nuevas formas de vacacionar.

Los riesgos e incomodidades a que se someten los turistas en Colombia son variados y sensiblemente altos, debido, en lo primordial, a la idiosincrasia y a la manera en que vacacionan los connacionales. Aun así, los gastos por pago de transporte y hoteles de descanso para los huéspedes no han variado en forma sustancial en el tiempo; en cambio, para los propietarios de los inmuebles los gastos fijos se han incrementado de manera gradual y el nicho de mercado local no aumenta en forma proporcional con el pasar de los años. Si empresas internacionales del sector del turismo llegaran a competir en la zona en la que se ubica la propuesta, tendrían que hacer grandes inversiones en infraestructura y de mercadeo que darían más reconocimiento a la región, con lo que las políticas gubernamentales en favor del turismo se incrementarían de manera paralela y se beneficiaría toda la cadena productiva que hay alrededor del área de interés. Está en duda que las multinacionales del turismo inviertan en la zona; por lo tanto, el proyecto propuesto es novedoso y ofrece buena perspectiva en el futuro. Si se publicita en el ámbito internacional se atraería mayor número de turistas extranjeros, con los consecuentes beneficios para los habitantes de la región.

En la actualidad el negocio se soporta, desde el punto de vista económico, con recursos financieros que los dueños obtienen de otras actividades. Si se quiere implementar la internacionalización con una adecuada estrategia para exportar el producto, el mismo se hará bastante viable, porque los gastos de operación estarán cubiertos por la ocupación de Mango Soul Hostel con clientes provenientes de los mercados local e internacional.

Las posibilidades de éxito internacionales son grandes si se ofrece como paquete de turismo ecológico y sustentable, al ofrecerle al visitante una experiencia agradable, satisfactoria y amigable en el sentido ambiental. Los canales de exportación directa o indirecta serían creados a partir de contactos clave que hayan vivido la experiencia de

estar en las instalaciones. Sin duda alguna, para la propuesta sería ideal obtener certificados que le den aval internacional ante las agencias de turismo europeas direccionadas al turismo sustentable.

Mango Soul Hostel encuentra como oportunidad única la necesidad europea de tener lugares disponibles para el desarrollo de actividades turísticas parecidas a las que ofrece la institución. En particular, han sido detectados sitios y países por parte del Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos (CBI y Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos 2014) en los cuales Colombia está bien calificada, aún con los problemas sociales existentes, solucionables con el proceso de paz.

La estrategia de internacionalización estará direccionada hacia Alemania, Reino Unido, Holanda y España a partir del análisis de la información recopilada. Las ventajas que ofrece Mango Soul Hostel a sus huéspedes serían mucho mejores comparadas con las que hay en la zona, más enriquecedoras porque la experiencia tendría un valor agregado debido a las buenas prácticas de prestar el servicio y al acompañamiento continuo de un traductor en las instalaciones: *“English is widely used by German and Dutch travellers. Webpages and other promotional material can therefore be in English, however some German content would add appeal particularly for the older German nature travellers and other German speaking markets”* (CBI y Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos, 2014). Dicho acompañamiento facilitaría la comunicación de los huéspedes en establecimientos comerciales y en las actividades propias del mercado objetivo. Se reforzaría su seguridad en todas las actividades que desarrollen y que se hayan seleccionado con anticipación para evitar riesgos físicos y, además, se contaría con el acompañamiento de nativos en todas las actividades.

Por otro lado, Mango Soul Hostel ha respetado tanto al ambiente natural de la zona como a los habitantes de la región y ha establecido vínculos afectivos y laborales respetuosos y ceñidos a la reglamentación laboral.

Respecto a las tendencias actuales de este mercado en particular, el profesor Óscar Medina plantea que se está innovando en la manera de realizar ecoturismo en Colombia al pensar en las necesidades satisfechas de los consumidores finales, que quieren regresar a sus destinos de origen con nuevas historias para contar acerca de las bellezas naturales de un país que se está transformando en sentido positivo, por el gran nivel de hospitalidad de su gente, cuya preparación académica les permite responder muchas de sus inquietudes, como mínimo en otra lengua diferente al español.

Los retos que se presentan para el proyecto son varios y de diferente naturaleza. Para enfrentarlos fue necesario investigar las razones por las cuales ha ocurrido un incremento considerable en el número de visitas de turistas extranjeros al país, así como también entender sus hábitos de consumo en diferentes escenarios turísticos con el fin de segmentar las diferentes clases de ecoturistas que opten por Colombia como destino vacacional una vez obtenida la información mencionada para poder ofrecerles un servicio global en toda la cadena de valor. La necesidad de delimitar el campo de

acción, que en este caso es seleccionar la población objetivo, es fundamental para este tipo de negocios, porque la demanda en ecoturismo para el país está por debajo de otros con menores bondades geográficas. Este criterio sugiere que se opte por seleccionar los huéspedes provenientes de la Unión Europea. Si se toman en cuenta todas las variables que tienen injerencia en el sector turístico estudiado, es posible estructurar un plan de internacionalización a partir de nuevas ideas y metas claras y al pensar en el futuro.

Es importante plantear que Colombia, tanto por sus características topográficas como por su abundancia de fauna y flora, es un destino apetecible para ecoturistas extranjeros que ven en dicho tipo de turismo la opción más amigable con el ambiente. Los principios de la política de ecoturismo en el país son: (1) conservación: se hace prioritario mantener las zonas en semejantes condiciones a las que se tienen en la actualidad; (2) minimización de impactos negativos respecto a cultura, sociedad, ambientales y económicos mediante verificación permanente de las condiciones; (3) aporte al desarrollo regional y local, de modo que los actores locales se involucren en la prestación de diversos servicios y en la preservación de los recursos naturales para la sustentabilidad y la sostenibilidad del ecoturismo; (4) participación y concertación, de tal manera que al incrementarse la participación de los actores se genere mayor compromiso en la toma de decisiones que los impacten en su comunidad así como en la resolución de conflictos que se puedan presentar; (5) formación, mediante la que se educa a cada uno de los elementos de la cadena del ecoturismo, desde los visitantes hasta las comunidades locales y los operadores logísticos, entre otros, para propender por el absoluto respeto a la naturaleza y la diversidad que en ella se encuentra, con inclusión de las manifestaciones culturales; (6) especialización, dirigida a un segmento específico del mercado que valora y preserva el medio ambiente con el propósito de generar el menor impacto posible; (7) integración de esfuerzos públicos y privados, para que así las zonas protegidas o con vocación ecoturística se orienten hacia las relaciones de dichos sectores para que en su actuar estén articulados y propendan por los mismo fines; (8) responsabilidad de los empresarios, de los promotores y de los impulsores de los servicios, para que se guíen por el código de ética del turismo de la Organización Mundial del Turismo, que promulga el respeto por las diversidades, culturales, sociales y ambientales y por los recursos naturales (9) investigación y monitoreo permanente, que generen indicadores confiables y objetivos que produzcan información pertinente sobre lo que acontece en las áreas naturales para así tomar mejores decisiones que conduzcan a la preservación de las mismas, y (10) sostenibilidad de procesos, que busca la autosostenibilidad cultural, social y ambiental sin comprometer a las generaciones futuras por el inadecuado uso de dichas áreas, así como el óptimo uso de los recursos renovables y no renovables (Fernández, 2003).

El problema de investigación que aborda este trabajo está basado en dos condiciones específicas; la primera es el poco entendimiento que se tiene en el país de los factores diferenciadores entre dos modelos turísticos, el turismo masivo y el ecoturismo, y la segunda es si es posible emprender una idea exitosa en este nicho de negocio en una localidad específica de Colombia. Si bien es importante saber cómo prestar el servicio

al turista para darle todas las comodidades, se debe poseer el *know how* necesario para aplicar los estándares internacionales de ecoturismo, con el fin de favorecerla interacción fluida en otro idioma, respetar las costumbres propias de los huéspedes y establecer una relación duradera en el tiempo.

Es de observar que dichos factores muestran un mercado potencial al que no se le satisfacen sus necesidades a la hora de vacacionar; por ende, al tratar de implementar una idea de negocio en el mencionado sector de la economía en una región del Caribe colombiano, en el golfo de Morrosquillo, municipio de San Antero, Córdoba, en el que el mar es muy tranquilo, de playas muy bellas y rodeado de vegetación natural, con poca influencia del ser humano, las expectativas puestas en el desarrollo del proyecto son bastante altas y se pretende llegar hasta un punto en el que Punta Bolívar, en la referida localización, mediante el aprovechamiento de sus hermosas playas y su entorno natural, se diferencie en sentido positivo de otras zonas cercanas, como Coveñas y Santiago de Tolú, con base en la buena administración y el mantenimiento de los recursos naturales, en una adecuada comercialización de los conceptos de ecoturismo y en un equilibrado entramado con la comunidad que habita en sus cercanías, para generar así una atractiva oferta para visitantes, en especial extranjeros.

El contenido está segmentado en varias partes. La primera se enfoca en las tendencias globales de ecoturismo y cómo se desarrollan en países pioneros. La segunda se fundamenta en conceptos y módulos de mercadeo experiencial que se implementarán para hacer de la experiencia única e irrepetible, con el propósito de que repercuta en sentido positivo en la imagen de Mango Soul Hostel. La tercera es la aplicación del plan de mercadeo estratégico y el uso de herramientas tecnológicas para el intercambio de información con el posible huésped por medio del empleo del mayor número de canales efectivos de comunicación. Por último, se presenta el estudio de los costos financieros correspondientes para saber si es viable desde el punto de vista económico.

La situación en estudio se basa en una oportunidad de negocio que podría efectuarse en la localidad rural denominada Punta Bolívar, municipio de San Antero, departamento de Córdoba, Colombia, con la finalidad de satisfacer un mercado en ascenso de turistas extranjeros que tienen como primera opción el ecoturismo u otro diferente al de tipo masivo, con el fin de darle un valor agregado a partir de la implementación y el uso del mercadeo experiencial y de todos los módulos con que cuenta. La ventaja competitiva que tiene la zona está constituida por la belleza de sus playas, la intimidad que permite su soledad, el entorno selvático y una comunidad rural un poco alejada del sitio, muy discreta y dispuesta a servir al turista.

En suma, este trabajo de grado tiene como objetivo principal describir y evaluar el modelo de negocio denominado Mango Soul Hostel al tener como referencia las metodologías de autores reconocidos, entre las que se escogió, por las características propias del modelo de negocio, la propuesta por Alexander Osterwalder. De manera simultánea tiene como objetivos específicos implementar diferentes estrategias y tácticas involucradas en la comunicación integrada del mercadeo (CIM) y el mercadeo experiencial con sus módulos propios y únicos que permiten desarrollar una estrategia de precios diferenciada de todas las ofertas existentes en el sector del turismo masivo cerca de la zona para la que se lleva a cabo la propuesta. Como parte de los objetivos específicos se implementará una estrategia de mercadeo digital acorde con la segmentación del mercado realizada para Mango Soul Hostel. Además de ello se dan a conocer las políticas gubernamentales, regionales y municipales frente al ecoturismo que afectan, en sentido positivo o negativo, el desarrollo de un modelo ecoturístico como el que se plantea en el trabajo, que se fundamenta en el mercadeo experiencial y en el desarrollo de módulos que incorporan el mercadeo social como pilar de su funcionamiento comercial.

2. MARCO CONCEPTUAL DEL MODELO DE NEGOCIO

2.1. Evolución del mercadeo de servicios

En la actualidad, como estrategia de mercadeo se están desarrollando nuevas formas de fidelizar a los clientes a partir del valor agregado que se les pueda ofrecer en los productos que consume. Muchas veces las acciones que se toman para lograrlo no parecen estar ligadas entre sí, con lo cual el cliente parece no estar siempre satisfecho en forma plena debido a la falta de parámetros establecidos con antelación para saber qué se le quiere comunicar como marca única. La evolución del mercadeo en las últimas décadas ha permitido perfeccionar el contacto con el cliente para ser siempre su mejor opción.

Según Kotler y Armstrong (2008, p.19), el mercadeo puede entenderse como “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”. Este enfoque inicial, conocido como mercadeo transaccional, se basa en la premisa: “tengo un producto, ¿a quién se lo vendo?”. Este enfoque trata al cliente como un ser anónimo y estático, para el que el modus operandi por seguir viene marcado por las cuatro pes del mercadeo (producto, precio, promoción y plaza), cuyo objetivo principal es la captación de clientes, sin prestar demasiada atención a los clientes actuales de la empresa; es de observar que en el momento actual se incluye otra pe, que corresponde a “personas”.

Con los años, las empresas aprendieron que los clientes son cada vez más exigentes y poseen mayor cantidad de información sobre las ofertas del mercado, por lo que el simple enfoque de vender no era suficiente para cubrir sus necesidades y expectativas, por lo que se hizo manifiesta la necesidad de moverse desde un enfoque centrado en la transacción (mercadeo transaccional) hacia otro orientado a la relación (mercadeo relacional).

En consecuencia, un paso adicional en la evolución de la disciplina del mercadeo consistió en el énfasis en el carácter emocional de las decisiones de compra de los consumidores y, por tanto, en las experiencias que despierta una situación de consumo, lo que dio lugar al desarrollo del mercadeo experiencial, en contraposición al tradicional, basado en las premisas del transaccional y el relacional (Moral y Fernández, 2012). El mercadeo de relaciones se refiere sólo a intercambios relacionales, es decir, a aquellas relaciones de intercambio caracterizadas por un cierto nivel de intensidad (Berry y Parasuraman, 1994, en tanto que el experiencial hace énfasis en la creación de valor para el cliente mediante la generación de experiencias agradables, tanto en el momento de la compra como en el consumo y el posconsumo, para lo cual se recurre a la producción de emociones, sentimientos y pensamientos como consecuencias de la interacción entre la marca o la empresa y el cliente (Palmer, 2010; Moral y Fernández, 2012).

Pine y Gilmore (1998) abordan en profundidad el concepto de la experiencia del consumidor como base fundamental de su comportamiento. La importancia de su trabajo tuvo una gran incidencia en el desarrollo posterior de numerosas investigaciones, como las realizadas por Walls, Okumus, Wang y Wuk (2011), Oh *et al.*, (2007), Tsai (2005), Prahalad y Ramaswamy (2003) y Addis y Holbrook (2001), así como los trabajos de Schmitt (1999; 2003), base conceptual del denominado mercadeo experiencial.

Para Pine y Gilmore (1998, p.233), “las experiencias son sucesos que involucran a los individuos de forma personal”; las presentan como una nueva fuente de valor de los bienes y servicios que es necesario añadir, con lo que se da lugar al desarrollo de lo que denominan como “progresión económica de la cadena de valor” (Pine y Gilmore, 1998, p.236). Así, proponen incorporar al producto una serie de recuerdos o emociones, que son el origen de la percepción de una experiencia irrepetible que permitirá aumentar el valor del producto o el servicio adquirido por el cliente, al otorgarle, además, un carácter único y diferenciador.

2.2. Definición de mercadeo experiencial

En esta propuesta de investigación se tornó muy importante definir mercadeo experiencial por cuanto es uno de los pilares del tipo de modelo de negocio que incide en aportar valor al cliente a través de las experiencias que los productos y servicios ofrecen al consumidor, porque se centra en generar una experiencia agradable, no sólo en el momento de la compra sino en diversas situaciones, que incluyen el consumo y el posconsumo, para lo que se recurre a la creación de emociones, sentimientos y pensamientos que son consecuencias de la interacción entre la marca o empresa y el cliente.

En este sentido, la idea central gira en torno a lo que Schmitt denomina *customer experience*, es decir, experiencia del consumidor, consideradas como un conjunto de interacciones entre el cliente y un producto, una empresa o algún otro elemento de la organización que originan un suceso o una reacción agradable para el sujeto. Se trata de una experiencia personal e implica la participación del individuo mediante una evaluación de la misma a través de la comparación de las expectativas del cliente y de los estímulos recibidos (Schmitt, 1999).

Entre las más recientes aportaciones sobre el mercadeo experiencial se encuentra la de Lenderman y Sánchez (2008), que afirman que el mundo del mercadeo está cambiando con el modo en que se desarrollarán los negocios en la próximas décadas debido a la existencia de un consumidor cada vez mejor informado, quien, consciente de su poder, exige el disfrute de experiencias adaptadas a cada persona, recordables con facilidad, sensoriales, emocionales y que estén cargadas de significado, para dar como resultado el denominado mercadeo experiencial, opuesto al centrado en el producto. Según los autores, el mercadeo experiencial “intenta crear un poco de magia para el consumidor” (Lenderman y Sánchez, 2008, p.241), que es la propia experiencia; afirman que todo el mercadeo del futuro estará basado en ofrecer algún tipo de experiencia y que será necesario, por tanto, profundizar en el conocimiento y el estudio del mercadeo experiencial. En el futuro, sólo aquellas empresas capaces de ofrecer una experiencia adecuada a los consumidores tendrán éxito. De este modo, las empresas perdurarán, no por los atributos o beneficios que sus productos y servicios contengan, sino por la experiencia global que ofrezcan al consumidor.

Por último, cabe señalar el nacimiento de la International Experiential Marketing Association (IXMA) en 2004, que en un manifiesto presenta el decálogo del mercadeo experiencial, que define como aquél basado en experiencias individuales y auténticas dirigidas a propiciar una interacción personal entre la empresa y el consumidor, que aportan un claro y significativo beneficio para el sujeto y que tienen como objetivo fundamental el éxito a través de la innovación y el empleo de tácticas que lleguen al consumidor en forma creativa y convincente.

Los trabajos más recientes realizados en el ámbito objeto de estudio han centrado su interés en el efecto positivo que se deriva de la aplicación de una óptica experiencial del mercadeo en la lealtad y la satisfacción del consumidor (García Bobadilla, 2010; Lee, Hsiao y Yang, 2010; MingShing *et al.*, 2010; Wang y Lin, 2010; YouMing, 2010).

Es necesario destacar a Schmitt (1999) por su importante contribución al desarrollo del mercadeo experiencial.

2.3. Definición de modelos de negocio

Definición del concepto de modelo de negocio

El concepto de modelo de negocio ha venido evolucionando con celeridad en las dos últimas décadas en el campo de la administración. Linder y Cantrell (2000, p.199) sugieren que “un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor. El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero”. Timmers (2000) plantea el modelo de negocio como una arquitectura de un producto o servicio junto con los flujos de información, con inclusión de los diferentes actores del negocio. Afuah y Tucci (2000) afirman que el modelo de negocio comprende los componentes de la compañía, la relación entre dichos vínculos y la interacción que los regula. Chesbrough y Rosenbloom (2002) describen las siguientes funciones de un modelo de negocio: articular la propuesta de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor, estimar la estructura de costos y el potencial de beneficios, describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva. En ese mismo año, Magretta (2002) se refirió al modelo de negocio como una variación de la cadena de valor genérica que subyace a todos los negocios, para lo cual propuso responder las siguientes preguntas propuestas por Drucker (1954): ¿quién es el cliente y qué valora? y ¿cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo se puede aportar dicho valor al cliente a un costo apropiado? El mismo autor utilizó las expresiones “estrategia” y “modelo de negocio” de modo intercambiable y en una distinción práctica describió al modelo de negocio como un sistema que muestra cómo sus piezas encajan entre sí, mientras que la estrategia incluye, las más de las veces, a la competencia. Gran parte de la investigación acerca de modelo de negocio se ha orientado al comercio electrónico (Hedman y Kalling, 2003). La estrategia fue la piedra angular de la competitividad en las tres décadas pasadas, pero en el futuro la búsqueda de la ventaja competitiva puede comenzar con el modelo de negocio propuesto por Casadesus-Masanell (2004).

Shafer, Smith y Linder (2005) establecieron en cuatro categorías las definiciones de modelo de negocio: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor. La innovación en modelos de negocio también se puede relacionar con los segmentos de mercados grandes e inexplorados, según Mutis y Ricart (2008). Por otra parte, otros autores consideran que el modelo de negocio no es lo mismo que la estrategia (Shafer *et al.*, 2005; Casadesus-Masanell y Ricart, 2009) aunque ambas expresiones se enfrentan a los mismos objetivos y problemas: ser rentables, por lo

quedeben dividirse en niveles diferenciados (Casadesus-Masanell y Ricart, 2009), pues la innovación en los modelos de negocio es un factor crítico para el éxito, en el actual ambiente complejo y cambiante, debido a que la supervivencia de una empresa depende de su capacidad de adaptación. No es una coincidencia que los modelos de negocio ganadores son aquéllos en los que se manejan relaciones con los clientes mediante la creación de experiencias atractivas para ellos (Morris, 2009).

Los modelos de negocio nuevos e innovadores pueden ser exitosos con independencia de la edad de la empresa, la industria y la ubicación (Giesen *et al.*, 2007). El gran interés actual por la innovación en los modelos de negocio se puede explicar por el ritmo de cambio del mundo contemporáneo, la competencia interindustrial y la oferta de mejores experiencias para los consumidores (McGrath, 2010) Muchas compañías olvidan que los modelos de negocio son perecederos (Govindarajan y Trimble, 2011).

El éxito o el fracaso de un modelo de negocio dependen en gran medida de la forma en que interactúa con otros modelos del mismo sector. El error consiste en que muchas veces las compañías construyen su modelo de negocio sin pensar en la competencia. La evaluación de los modelos en forma aislada lleva a una apreciación equivocada de sus fortalezas y debilidades y, por tanto, a malas decisiones (Casadesus-Masanell y Ricart, 2011). Además de lo anterior, los mismos autores plantean que cuando se analiza el modelo de negocio en interacción se debe tener en cuenta la de tipo táctico, lo que afecta a las organizaciones dentro de los límites fijados por su modelo de negocio y la interacción estratégica.

Por último, Rodríguez Mera (2013) define el modelo de negocio como un mecanismo mediante el cual se generas ingresos y beneficios y cómo sirve a sus clientes.

2.4. Ontología de modelo de negocio de Alexander Osterwalder

Osterwalder definió una ontología consistente en una estructura de nueve bloques temáticos que contienen las principales variables de un negocio, que será el eje central para desarrollar el proyecto eco turístico denominado Mango Soul Hostel (Osterwalder, 2007.; Osterwalder y Pigneur, 2009; 2010). Si se parte de dichos bloques y de la manera como el autor los ilustra (figura 1), el bloque temático intermedio representa el conjunto de la oferta de valor que se dirige a uno o varios segmentos de mercado a través de unos canales específicos de relacionamiento con los clientes; estos asuntos se pueden observar en los bloques de la derecha.

Los bloques del lado izquierdo muestran las actividades clave, los recursos y la red de aliados estratégicos para desarrollar y mantener la oferta de valor. Los inferiores muestran, de manera específica, las fuentes de ingreso y los costos en los que se

incurre al desarrollar la estructura del modelo

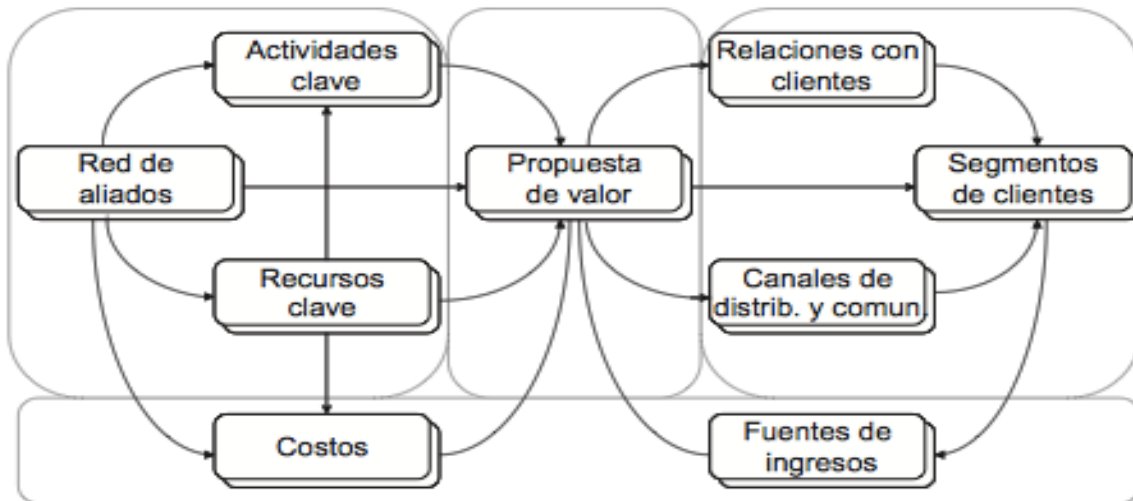


Figura 1. Modelo de negocio propuesto por Osterwalder

Fuente: Márquez García (2010) y Osterwalder (2007)

La propuesta básica de Osterwalder (2007.) se basa en organizar sesiones con equipos multidisciplinares alrededor de un tablero que tiene el diagrama de los nueve bloques, en los que los participantes van escribiendo y colocando los elementos constitutivos del modelo y generando discusiones y aportes que lo enriquecen. Se sugiere empezar con los bloques de clientes y propuesta de valor, que pueden ser considerados el núcleo del negocio (*core*), seguidos por los bloques de canales, relacionamiento y fuentes de ingresos. Después se trabaja con los del lado izquierdo, que contienen la descripción de cómo se produce y se apoya la oferta de valor propuesta, que incluye los bloques de recursos y capacidades, procesos, aliados y costos asociados.

El proceso de diseñar el modelo de negocio se fundamenta en tres etapas clave, según lo plantea Osterwalder: visualizar el modelo, evaluar e innovar. Después se lleva a la práctica el diseño, etapa en la que se incluye cómo planear, comunicar e implementar el proyecto.

A continuación se muestra un completo estudio bibliográfico que recopila los conceptos planteados por Osterwalder y Pigneur sobre los bloques propuestos que definen un modelo de negocio y los de otros autores respecto a cada uno de dichos bloques.

2.4.1 Descripción de los nueve módulos de modelo de negocio propuesto por Alexander Osterwalder

La metodología de modelo de negocio de Alexander Osterwalder contiene nueve módulos, descritos a continuación:

2.4.1.1 Segmentos de mercado

Abordar nuevos mercados es un factor preponderante en el desarrollo de un modelo de negocio innovador en un lugar poco habitual; es preciso establecer que la segmentación del mercado es el primer elemento estratégico de mercadeo en una empresa. Es la base sobre la cual podrán elaborarse otras acciones de mercadeo. La elaboración del plan de mercadeo implica cinco pasos: 1. Análisis de la situación y del mercado (análisis ambiental); 2. Establecimiento de los objetivos de mercadeo; 3. Formulación de estrategias (para los mercados objetivo y los elementos de la mezcla demercadeo); 4. Implementación del plan; 5. Evaluación del plan (Weinstein 1995,p. 28).

Es importante destacar también los grandes cambios que se han dado en la conceptualización de mercadeo, mediante los cuales se ha dejado de lado el mercadeo masivo para adoptar el que aborda nichos de mercado con necesidades y deseos únicos, denominado mercadeo SAP (segmentación, objetivo y posicionamiento) (Kotler 1994).

2.4.1.2 Propuesta de valor

En la literatura existente se encuentran gran variedad de metodologías para estructurar una propuesta de valor; para este caso en particular se contempló la desarrollada a partir del concepto de valor compartido que proponen Porter y Kramer (2011), que puede definirse como la colección de las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las que opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. Además de ello, la teoría estratégica dice que para tener éxito, una empresa debe crear una propuesta de valor distintiva que satisfaga las necesidades de un conjunto escogido de clientes. La empresa obtiene una ventaja competitiva con la forma en que configura la cadena de valor o el conjunto de actividades involucradas en la creación, la producción, la venta, la entrega y el respaldo de sus productos o servicios (Porter y Kramer, 2011).

2.4.1.3 Canales

En cuanto a los canales de distribución se puede inferir que son intermediarios entre el consumidor final y la empresa y que tienen siempre como objetivo primordial la eficaz comunicación de la propuesta de valor, es decir, todo lo relativo al entorno de la

distribución turística desde una óptica que hasta el momento, al menos en el país, era analizada desde una óptica diferente. En la actualidad existen diversos manuales y textos que se han ocupado del estudio de las agencias de viajes, operadores de giras y otros intermediarios del sector, pero siempre desde una perspectiva de estructura económica o del enfoque de los procesos y operaciones que dichas empresas desarrollan (Alcázar, 2002). Los autores seleccionados para desarrollar el modelo plantean que “a la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los cliente del modo adecuado” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 59).

2.4.1.4 Relaciones con clientes

Cuando se habla de relacionamiento con los clientes, uno de los conceptos que más aceptación tiene debido a su constante evolución es el CRM (*customer relationship management*). Diversos trabajos (Chen y Chen, 2004; Nguyen, Sherif y Newby, 2007) han demostrado que la gestión de las relaciones con los clientes supone numerosos beneficios para las empresas, como el incremento de ingresos y la rentabilidad, la mejora los costos internos, en aumento en la satisfacción y la lealtad de los clientes o lamejora del servicio ofrecido . Por todo ello , las empresas muestran un creciente interés por la puesta en marcha de est rategias de relaciones con clientes apoyadas en las tecnologías de la información (TI), lo que se ha venido en denominar CRM.

En la literatura se ha estudiado de manera extensa dicha estrategia, como indican diversas revisiones de la literatura publicadas (Romano y Fjermestad, 2003; Ngai, 2005; Kevork y Vrechopoulos, 2009). Una de las líneas mencionadas en la literatura se refiere a cuáles factores son los que inciden en el éxito de la estrategia CRM , entre los que se proponen los siguientes: la gestión de la tecnología, los procesos, los aspectos humanos y la gestión de la información.

2.4.1.5 Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingreso por lo común en las compañías prestadoras de servicios en el sector ecoturístico provienen de las actividades netamente operacionales del establecimiento, lo que hace necesario encontrar otras para poder ofrecer mayor valor agregado en la prestación del servicio. Según Kotler y Armstrong (2008), se debe crear una política de fijación de precios de valor agregado , con lo que se busca mantener el poder sobre la disposición de precios y no caer en la tentación de bajarlos al ver que la competencia lo hace, porque puede generarse una guerra de precios, lo que afectaría a toda la industria ; por el contrario , con una fijación de precios de valor agregado se espera mantenerlos y mostrarle al cliente que el producto en realidad vale el precio al que se le ofrece.

Según Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), si los clientes representan el corazón de un modelo de negocios, las fuentes de ingreso son sus arterias. Una empresa debe preguntarse: ¿qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Responder exitosamente a esta pregunta permite a la empresa generar una o más fuentes de ingreso para cada segmento de mercado. Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de precios diferente, como lista de precios fijos, regateo, subasta, dependiente del mercado, dependiente del volumen o gerencia de márgenes.

Un modelo de negocios puede involucrar dos tipos diferentes de fuentes de ingreso:

- Ingresos de transacciones resultantes de pagos realizados por el cliente una vez.
- Ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos para entregar una propuesta de valor a los clientes o de proveerles soporte de posventa.

2.4.1.6 Recursos clave

Los negocios del sector ecoturístico necesitan saber cuáles son sus recursos clave para la eficiente operación del establecimiento, al tener en cuenta los agentes, tanto internos como externos, que sean partícipes en cada momento de la razón de ser del modelo de negocio.

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.

Según Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010) cada negocio requiere recursos clave, que le permiten a la empresa crear y ofertar una propuesta de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos. Se necesitan diferentes tipos de recursos dependiendo del tipo de los modelos de negocios. Un fabricante de chips requiere instalaciones que implican mucho capital, mientras que un diseñador de microchips se enfoca en mayor medida hacia los recursos humanos.

Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos; también pueden ser propios o alquilados por la empresa o adquiridos de socios estratégicos.

2.4.1.7 Actividades clave

Las actividades clave en el sector ecoturístico son diversas y requieren un saber específico cada una de ellas; según Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), cada modelo de negocios necesita un número de actividades clave, que son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para operar con éxito. Como los recursos clave, son necesarias para crear y ofertar una propuesta de valor, alcanzar mercados, mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos. De modo similar a los recursos clave, las actividades clave dependen del tipo de modelo de negocios. La cocreación de valor es uno de los factores críticos para que el modelo de negocio sea exitoso. Prahalad y Ramaswany (2003) afirman que los modelos de negocio del futuro están basados en la cocreación de valor y la generación de redes de experiencias. La primera aporta una nueva dinámica a la relación entre productores y consumidores, que involucra a los últimos en cualquier etapa de la cadena de valor. No se trata de convertir consumidores en empleados.

En cuanto a la red de experiencias. Prahalad y Ramaswany (2003, p. 230) plantean lo siguiente:

La red de experiencias no es simplemente componentes, productos o información que hacen parte de la cadena de aprovisionamiento, también contribuyen con liderazgo intelectual, construyen coaliciones, forjan senderos para productos, información y experiencia. La interacción de la empresa con otros actores y el consumidor, es el centro de la extracción de valor económico de la empresa y el consumidor. Esta interacción crea valor, gracias a esta dinámica el consumidor paga conforme a su utilidad y solución y no conforme a los costos de producción de la empresa.

2.4.1.8 Asociaciones clave

En una era globalizada, en la que todas las personas están interconectadas, las asociaciones clave son de vital importancia para cada uno de los diferentes modelos de negocio, porque de ellas dependen el éxito y la recordación exitosa que deben tener los clientes del establecimiento cuando no se encuentre en él.

Osterwalder y Pigneur (2010, 38) mencionan: “Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos”. Conviene hablar de cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras; cooptación: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras; proyectos de riesgo compartido (*joint ventures*): empresas conjuntas para crear nuevos negocios, y relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

2.4.1.9 Estructura de costos

En el bloque de la estructura de costos se busca conocer todos aquéllos en los que se incurre para operar con eficiencia el modelo de negocio al tener en cuenta todas las actividades clave, que siempre deben realizarse para generar valor . 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 con el fin de justificar sus suyos, lo mismo que márgenes más altos, sin perder participación de mercado.

.Según Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), este bloque describe los más importantes costos en los que se incurre mientras se opera de acuerdo un modelo de negocios en particular. Para crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos en todos los casos se incurre en costos, que pueden calcularse con relativa facilidad después de definir los recursos clave, las actividades clave y las sociedades clave. Algunos modelos de negocios son más dependientes del costo que otras. Además, dichos autores plantean que

De manera natural, los costos deben ser minimizados en todo modelo de negocios. Pero las estructuras de costos bajos son más importantes para algunos modelos de negocios que en otros. Por lo tanto puede ser útil distinguir entre dos clases amplias de estructuras de costos en modelos de negocios: Impulsados por los costos e impulsados por el valor (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 239).

2.5. Visualizar el modelo

Consiste en describir un modelo de negocio denominado Mango Soul Hostel y formularlo apoyado en los nueve bloques de la metodología de Osterwalder, al seguir las guías de preguntas para realizar una descripción apropiada. La fuente que se usó es el cuestionario sugerido por Osterwalder (2007.a), traducido por Márquez García (2010).

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes? ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades? ¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?	¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?	¿Qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios? ¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan los clientes? ¿Por qué los clientes vienen a la compañía? ¿En qué se diferencia la oferta de la de otros proveedores?	¿Qué tipo de relaciones construye con los clientes? ¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones?	¿Quiénes son los clientes? ¿Puede describir los diferentes tipos de clientes en los que se está enfocando? ¿En qué difieren los segmentos de los clientes?
	RECURSOS		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
	¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio? (Personas, redes, instalaciones, competencias, ...)		¿Cómo llega a los clientes y cómo los conquista? ¿A través de cuáles canales interactúa con los clientes?	
		INGRESOS		
	¿Cómo es la estructura de costos? ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio?	¿Cuál es la estructura de sus ingresos? ¿Cómo gana dinero en el negocio? ¿Qué tipo de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)		

Figura 2. Preguntas de guía para la descripción del negocio

Fuente: Márquez García (2010, 13)

2.6. Evaluar el modelo

Se desea indagar mediante preguntas acerca de las fortalezas y debilidades de todos los bloques propuestos, para calificarlos de manera objetiva y evaluar en su integridad el modelo propuesto en este estudio (figura3).

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
¿Se trabaja con aliados en un grado suficiente? ¿Qué tan bien se trabaja con los socios y proveedores? ¿Qué tanto se depende de los socios y proveedores?	¿Qué tan eficientes se es en la ejecución de las actividades? ¿Se hacen demasiadas actividades dentro de la misma organización, con la consiguiente falta de foco?	¿La propuesta de valor todavía satisface suficientemente bien las necesidades de los clientes? ¿Se sabe cómo perciben los clientes la propuesta de valor? ¿Ofrecen los competidores propuestas de valor similares a precios similares o mejores? ¿Qué tan bien son atendidos los clientes de la empresa por estos...	¿Se tiene una estrategia para relacionamiento con los clientes? ¿Qué tan buenas son las relaciones con los mejores clientes? ¿Se gasta demasiado tiempo y dinero en relaciones con clientes no rentables? ¿Qué tan bien se manejan las relaciones con los clientes? (por ejemplo: seguimiento, entre otros aspectos)	¿Se conocen suficientemente bien los clientes y sus necesidades? ¿Es probable que algunos grupos de clientes nos abandonen pronto? ¿Podemos reagrupar diferentes segmentos de clientes suficien-
	RECURSOS		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
	¿Se dispone de los recursos adecuados en términos de calidad y cantidad? ¿Se dispone de demasiados recursos internamente...		¿Se tiene un buen diseño de canales de comunicación y distribución? ¿Qué tan bien se llega a los clientes? ¿Se sabe qué tan buenos son los canales para adquirir clientes? ¿Qué tan bien integrados están los...	

Figura 3. Preguntas para evaluar el modelo

Fuente: Márquez García (2010, 14)

3. OPORTUNIDADES PARA EL MODELO DE NEGOCIO MANGO SOUL HOSTEL.

Es buen tener presente que hay varias definiciones de turismo alternativo y se ha escogido como guía de la presente propuesta la dada por la SEMARNAT (2006, p.20):

Los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que le envuelven con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales.

El turismo alternativo es producto de las políticas internacionales para conservar el medio ambiente y debe ser una respuesta de los países a las políticas medioambientales que tienen como objetivo la conservación de los recursos naturales. Esta definición ha facilitado, a su vez, segmentar el turismo alternativo, con base en el tipo de interés y las actividades que el turista tiene y busca al estar en contacto con la naturaleza. Fue así como el sector se dividió en tres segmentos:

1. Ecoturismo
2. Turismo de aventura
3. Turismo rural

Se adoptó la figura de ecoturismo en la propuesta por el tipo de oferta que se dará en las páginas web de la empresa y por el interés del público objetivo seleccionado.

3.1. Lineamientos políticos y sociales para fomentar el ecoturismo

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 en el que 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, que 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, 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, citada en Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012, 12).

Todos los actores involucrados en el desarrollo a partir del ecoturismo tienen como pilar fundamental las políticas gubernamentales. Según Honey (2008, p.50), “muchos países en vías de desarrollo están volcando sus esfuerzos al ecoturismo como agente de cambio de sus modelos productivos, minimizando efectos negativos como pesca indiscriminada, extracción petrolífera y aurífera”.

Por otra parte, se estima que en Colombia el actual proceso de paz finalizará en el año 2016 y por la mejora del indicador de percepción de seguridad del país ante el mundo, en el sector turístico se plantean expectativas optimistas porque se espera un aumento considerable en el número de potenciales turistas extranjeros.

Durante la jornada “Cuénteles a la ministra”, la viceministra de Turismo, Sandra Howard Taylor, rindió cuentas y expuso las iniciativas que desde el sector se plantean para impulsar la paz en todo el país a través del fomento de la industria sin chimeneas.

El turismo es el mejor aliado de la paz, por eso estamos fortaleciendo el sector en todas las regiones del país, con proyectos de infraestructura en departamentos como Chocó y en regiones como el Urabá-Darién y la Serranía de La Macarena, además de fortalecer la calidad de los servicios y promover destinos turísticos de todos los departamentos,

afirmó (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016a).

Durante el gobierno del presidente Juan Manuel Santos se han invertido más de \$400.000 millones en 150 proyectos de infraestructura turística, mientras que entre 2002 y 2010 tan sólo se invirtieron \$57.000 millones en 11 proyectos.

Además del fortalecimiento en infraestructura, el ministerio en mención continúa adelantando proyectos en materia de competitividad como estrategias en bilingüismo, conectividad, promoción y formalización.

Durante la jornada, se resaltó la importancia de que la administración de la ministra Cecilia Álvarez Correa le da al departamento del Chocó para impulsarlo como un destino turístico con gran proyección, incluso internacional. Por otra parte planteó “Estos son resultados de una labor que estamos haciendo de manera conjunta con el sector privado, pues demostramos que el turismo es una industria sostenible y en crecimiento, lo cual se traduce en generación de empleo para las regiones” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016b).

Según el DANE(2016), los principales motivos de viaje de los residentes colombianos alojados en hoteles fueron ocio (46%), negocios (42,4%), convenciones (8,6%) y otros motivos (3,1%).

De otro lado, los visitantes extranjeros no residentes se alojaron en hoteles nacionales; su principal motivo de viaje fueron los negocios, con una participación del 50,8%, seguido por el ocio, con un 38%, las convenciones, con 7% y otros motivos, con el 4,1%.

Según el último reporte de la Organización Mundial del Turismo (2016), el flujo de viajeros extranjeros en el mundo creció 4,4% en 2015, mientras que en Colombia, entre enero y octubre del mismo año, aumentó 9%, con lo que se consolidó como uno de los países con mayor crecimiento mundial de la industria de los viajes y el turismo.

La viceministra de Turismo de Colombia, Sandra Howard Taylor, afirmó que la Alianza del Pacífico (AP) continúa adelantando un trabajo mancomunado en los cuatro países firmantes del acuerdo para fortalecer el flujo de turistas entre los mismos, además de atraer visitantes de otros mercados:

En el proceso de avanzar en la comercialización del multidesino AP, Colombia planteó la necesidad de trabajar junto con los empresarios de los cuatro países el empaquetamiento de productos interesantes tanto para nuestro mercado del Pacífico como para la circulación intrarregional, aprovechando las ventajas de facilitación que brinda la Alianza para la circulación de turistas de nuestros cuatro países, como la no exigencia de visados entre los territorios de la Alianza, afirmó la funcionaria (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016a).

De igual manera, se avanzó en la validación de resultados del grupo de trabajo frente al

plan de acción de 2015 y se revisaron propuestas para continuar mejorando en las áreas de capacitación, definición de indicadores y manejo de estadísticas, así como la siguiente fase de la estrategia de promoción conjunta intrarregional y de cara a los mercados del Pacífico.

La Feria Internacional de Turismo de Madrid se extendió hasta el 24 de enero de 2016 y Colombia contó con un llamativo *stand* de 400 metros cuadrados en el que los visitantes pudieron desde degustar una taza de café hasta experimentar cada uno de los pisos térmicos que ofrece el país, todo ello bajo la estrategia denominada “Realismo Mágico”, liderada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través del Fondo Nacional de Turismo (Fontur) y ProColombia.

El Ministerio de Comercio Industria y Turismo, a través Fontur, invirtió durante el año 2015 \$73.000 millones más que en 2014 en infraestructura, promoción y mejoramiento de la competitividad turística del país. Estos recursos provinieron del presupuesto de inversión del ministerio, del recaudo del impuesto al turismo y de la contribución parafiscal que pagaron los sectores privados asociados con la industria de viajes y turismo.

En materia de promoción se aprobaron en 2015 más de \$63.000 millones, con el fin de incentivar el turismo nacional e internacional a través de las diferentes campañas realizadas, la participación en ferias internacionales y ruedas de negocios y el acompañamiento a las regiones en las ferias y fiestas más importantes, así como de eventos asociados con los productos turísticos bandera del país.

Para infraestructura se destinaron más de \$118.000 millones en obras como la restauración del Hostal Doña Manuela y el Teatro Santa Marta, los centros de convenciones de Bogotá, Bucaramanga, Pereira y el Valle del Pacífico, el Parque Temático de Flora y Fauna de Pereira Ukumarí, el sendero al Peak, el embarcadero de Lancheros y la plataforma flotante de Johnny Cay, en San Andrés y Providencia, y el Centro de Eventos y Exposiciones del Caribe Colombiano Puerta de Oro de Barranquilla, entre otros proyectos de gran impacto en las diferentes regiones del país. Así mismo, se invirtieron más de \$27 mil millones para el mejoramiento de la competitividad turística mediante la capacitación a prestadores de servicios a través de la plataforma “Inglés para el Turismo”, la formulación de planes de desarrollo turísticos, la implementación de normas técnicas sectoriales de calidad y sostenibilidad, el diseño de productos turísticos, el mejoramiento de los sistemas estadísticos y el fortalecimiento empresarial en las regiones, entre otras actividades.

Con dichas inversiones el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, promueve la generación de empleo, el ingreso de divisas y el mejoramiento de la competitividad con miras a seguir posicionando a Colombia como un destino turístico de talla mundial.

Cabe recordar que el turismo es una actividad que tiene un importante impacto sobre la economía de un país, que permite al turista no sólo activar las experiencias cognitivas,

emocional y recreativa, sino la selección y la transmisión de referentes de la identidad territorial, relatadas por lo general en una narración coherente. El turista disfruta lo que se le ofrece y goza contándolo a otros. Nogue i Font (2008), como muchos autores, opina que para ofertar planes de turismo se deben diferenciar paisajes que constituyen el territorio objetivo de visita, su realidad geográfica y la herencia materializada en el espacio-tiempo, un complejo de referentes que combina las formas visibles y los significados.

Los huéspedes disfrutaban tanto de la belleza del paisaje como del patrimonio cultural de la región que visitan. En particular, el patrimonio cultural se clasifica en intangible o inmaterial y tangible. Son manifestaciones del patrimonio inmaterial las lenguas y expresiones orales, los conocimientos y prácticas sobre la naturaleza y el universo, los saberes culinarios, la medicina tradicional, la elaboración de objetos, instrumentos, vestuarios, construcciones y ornamentación corporal, las expresiones musicales, sonoras y dancísticas, los rituales, las ceremoniales, los actos festivos, juegos y deportes y las formas tradicionales de organización social, jurídica y política, así como la cultura popular. Soto Uribe (2006) opina que son las relaciones entre los seres humanos, los significados y los usos de tales expresiones y objetos lo que constituye el patrimonio cultural inmaterial.

A los turistas les encantan los productos comestibles autóctonos de las regiones que visitan. En la zona en la que se ubica el proyecto se elaboran exquisitos productos con identidad territorial que brindan a Mango Soul Hostel una buena oportunidad de publicitarlo como una ventaja competitiva para atraer turistas extranjeros a quienes les encantaría esta clase de propuestas gastronómicas, simultáneas a conocer patrimonios naturales y culturales exóticos. Esta situación estimulará en la población nativa una actividad económica alterna para generar ingresos complementarios, o se convertirá en una actividad económica estable para obtener recursos de supervivencia.

Las comunidades que son frecuentadas por turistas, en especial de extranjeros, deben prepararse para recibir adecuadamente los impactos positivos que la actividad del turismo trae consigo; esto lo definen de buena manera Whitten y de Friedemann (1974, p.131) cuando afirman que

Los gobiernos autónomos descentralizados, Ministerio de Turismo, Ministerios de Cultura y la comunidad afro descendiente deben establecer acuerdos y procesos de capacitación en pro de la formación de guías y promotores turísticos; mismos que se convertirán en los intérpretes, asesores de viajes, organizadores de eventos locales, motivadores, educadores ambientales y en los mejores agentes vendedores de los atractivos turísticos de sus localidades.

La anterior definición que cae muy bien para la zona en la que se ubica el proyecto, cuya población es en su mayoría afrodescendiente, que está acorde con el

informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2015) en el que afirma que la población de dichas características en América Latina y el Caribe sumaban cerca de 150 millones, en Estados Unidos más de 30 millones, mientras que en el Caribe y Panamá son más del 90% de los habitantes.

Es de observar, con base en la información reciente suministrada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012), que el ecoturismo nacional es bajo en comparación con otras modalidades.

En el Municipio de San Antero se tuvo la oportunidad de interrogar a Gloria Guerrero Payares, que se ha desempeñado en varios cargos en la alcaldía en el actual período y en los dos inmediatamente anteriores; dijo que las políticas de los dos mandatarios anteriores distan mucho de los lineamientos del Gobierno Nacional; por otra parte, es muy dicente que las personas que obtienen permisos para trabajar en el comercio informal y que están carnetizados en debida forma han de obtener un número significativo de firmas y de votantes par el candidato que continúe con las propuestas del alcalde anterior para asegurar de esta forma el permiso para trabajar en las playas del sector por tres años calendario sin tener ningún tipo de capacitación para prestar el debido servicio a los turistas, en lo primordial en las temporadas de vacaciones de final de año y Semana Santa.

3.2. Facilidades logísticas del modelo de negocio

En Colombia, al igual que en muchos otros países, aún no se utilizan las tecnologías de información y comunicación (TIC) y el comercio electrónico para ofertar instalaciones ecoturísticas y competir de manera consolidada en dicho nicho de mercado. Las TIC y sus aplicaciones, como, por ejemplo, el comercio electrónico y las estrategias de aplicación de CRM, se usan poco para divulgar ofertas de turismo. Parece que ello se debe a falta de iniciativa de los promotores del mercadeo. De acuerdo con Broncano (2009), el turismo, en un contexto globalizado, siempre tendrá como factor clave de éxito, más allá del tejido empresarial, el talento humano, representado en los colaboradores como punta de lanza en la política de calidad del servicio. Es indudable que los empleados deben educarse de manera apropiada en las TIC para convertirlas en piezas clave de gestión de las empresas del sector y que es necesario invertir, planear, alinear, adquirir y usar en ellas para mejorar su desempeño, según Rivera y Rodríguez-Monroy (2011).

Benítez, Albuja y Tapia (2014, p.166) lo declaran muy bien cuando opinan que

Desarrollar procesos de investigación de mercado, con la finalidad de redefinir algunos productos turísticos en función de las necesidades reales de la demanda, también

permitirá identificar plenamente los segmentos de mercado, para desarrollar acciones de mercadeo efectivas. La innovación de los emprendimientos turísticos incluirá el uso de sistemas de información y comunicación que garantice el cumplimiento efectivos de reservas, uso de redes sociales, manejo contable, administración del talento humano, seguimiento postventa y más acciones. Además, en el área turística, es vital geo referenciar los destinos y productos turísticos.

En forma paralela, las empresas del sector turismo deben orientarse al logro de un esquema de integración en sus procesos a través del desarrollo de mecanismos de cooperación e identificación de atributos a favor de la territorialidad de la región, al centrar su accionar en la consolidación de redes empresariales ecoturísticas, según Stachowiak, Kudelska y Radecki (2013).

Hoy en día el conocimiento es fundamental a la hora de pensar en estructuras empresariales globales en las que la incertidumbre es lo único seguro y el conocimiento es el camino para afrontarla (Mendoza, 2008). Dicha incertidumbre surge de la proliferación de nuevos productos y servicios y de nuevas tecnologías aplicadas a los entornos empresariales, que incluyen el ecoturismo. Además, cabe recalcar que los competidores crecen de modo exponencial alrededor del mundo y que los consumidores han evolucionado en sus hábitos de consumo, sus requerimientos y sus necesidades, lo que hace complejo, entonces, el camino hacia la sostenibilidad (Sandoval, 2015).

De acuerdo con lo anterior, las estrategias de colaboración se han convertido en piezas clave para el engranaje de las empresas de los diferentes sectores de una nación con miras a competir a escala mundial en el sector de turismo. Dice Mendoza (2008) que

El foco de competencia de las empresas ha pasado de ser de las empresas de un sector al cliente, el cual debe ser satisfecho en sus necesidades y dicha satisfacción se convierte en un factor clave de éxito para crecer en los negocios.

Puccio (2014) manifiesta una preocupación cierta para el sector y es que los modelos de negocios “focalizados en la generación de valor, en la gestión de la innovación y en la gestión del conocimiento, se convierten en componentes críticos para el desarrollo nacional e internacional de los negocios en el sector turismo”

En cuanto al país, es de resaltar la carencia de pensamiento estratégico en los líderes empresariales del sector del turismo en el departamento de Córdoba y en el municipio de San Antero, que no han tenido políticas estables frente al turismo sostenible. Es importante recalcar que en los negocios de servicios con vocación turística se hace fundamental la toma de decisiones políticas, racionales, visionarias, intuitivas y con propósitos de cambiar el statu quo de las organizaciones (Borges, 2014). En

general, las empresas y entes gubernamentales no consolidan una cultura de procesos estratégicos ni realizan ejercicios de vigilancia tecnológica. El desarrollo tecnológico en los eslabones es fundamental para fortalecer y mejorar aspectos clave como lo son los ciclos de los servicios, la distribución y la comercialización, el mejoramiento de la relación con el consumidor y los criterios de transferencia tecnológica (Caro, 2014). Además, se evidencia que las estrategias implementadas por parte de las empresas ecoturísticas no presentan mayor alineación con las de la cadena de valor y que tales entidades no parecen estar conscientes de la importancia de mantenerse en un mundo globalizado y digital, que no da tiempo de reaccionar en forma tardía porque se pierde considerable participación.

En general, el turismo alternativo está en auge y presenta algunas dificultades de tipo administrativo y logístico para desarrollarse como industria de peso en los ámbitos internacional y nacional. Algunos investigadores del sector trabajan en las rutas de valor como estrategias para potenciar esta área tan importante, en especial en los países en desarrollo. En este sentido Mendoza, Marín y Fonseca (2014) afirman que uno de los resultados más importantes es la identificación de comportamientos en la estructura de la cadena de valor y resaltan algunas fuentes de ventajas sustentables que contribuyen al mejoramiento de la posición competitiva de las empresas que participan en el sector de turismo.

Así mismo, los colaboradores o empleados de las empresas ecoturísticas deben apropiarse de la tecnología y del conocimiento para obtener beneficios en la productividad y su contribución creciente al servicio, que los capacite para responder ante los comportamientos volátiles del consumidor global.

3.3. Mercadeo digital como ventaja competitiva para el modelo de negocio

La actividad turística es intensiva en información; por lo tanto, los productos y servicios que buscan los visitantes deben ofrecerse por internet, porque es el medio de intercambio de información más eficiente que hay en la actualidad. Las mayores posibilidades de crecimiento que el mercadeo digital ha ofrecido a las empresas del sector de turismo se han alcanzado gracias a las herramientas que internet brinda a la promoción y la comercialización de sus productos y servicios, lo que demuestra la importancia que tienen la planificación y la gestión responsables del mercadeo en la empresa, en las que deben participar todos sus integrantes, así se hable de una pyme o de una multinacional. El mercadeo tradicional tuvo como objetivos iniciar, incentivar, facilitar y consumir transacciones comerciales que generasen ganancias. De igual manera, el mercadeo en internet, busca exactamente lo mismo, sólo que cambia el entorno en el que se dan las relaciones comerciales; por tanto, se hace diferente el proceso de administración y ejecución de las distintas planificaciones estratégicas de comercialización.

Los avances tecnológicos, liderados por internet, han generado condiciones óptimas para desarrollar una íntima relación entre vendedor y comprador, algo nunca antes imaginado, a un costo relativamente bajo. Esta recíproca relación permite mejorar los servicios prestados y los productos ofrecidos, cada vez más adaptados a las necesidades de clientes que encuentran todo en la red. Así, la personalización de la oferta y la especialización son ventajas competitivas que deben aprovechar las empresas turísticas que operan en ambientes dinámicos, con clientes cada vez más exigentes y preparados.

Uno de los principales problemas que enfrenta el mercadeo vía internet es la desconfianza generalizada hacia los sitios web y las empresas virtuales. Los clientes desconfían de la seguridad del comercio electrónico y de las garantías que pueden ofrecerles nuevas empresas, que carecen de referencias anteriores. Esta realidad se presenta con frecuencia en el caso turístico., Para empresas conocidas y tradicionales se generan oportunidades pues su reputación, conseguida a lo largo de los años en el mercado tradicional, se transfiere al mundo virtual . Así, por ejemplo, la gente tendrá más interés en visitar y contratar productos ofrecidos en la página web de una agencia tradicional de renombre, que de una de las muchas agencias que aparecen en la red sin respaldo aparente.

3.3.1. Comunicación integrada al mercadeo

La comunicación integrada al mercadeo (CIM) ayuda a los clientes a moverse con mayor rapidez por las etapas del proceso de decisión de compra y les permite desarrollar diálogo fluido entre cliente y empresa y establecer relaciones simultáneas, lo que genera lealtad con los clientes que conduce a una ventaja competitiva y así la empresa consolida su imagen.

Para las empresas, la CIM incrementa la credibilidad de los mensajes, al reducir el riesgo en la mente del consumidor acortando el proceso de búsqueda de información y facilitar la etapa de elección de alternativas . Así, la CIM va a ahorrar recursos financieros porque elimina la duplicación que significa utilizar distinto material creativo en las distintas herramientas de comunicación aplicadas. Schultz *et al.* (1993) sugieren que es necesario que la CIM comience a implantarse desde los niveles estratégicos corporativos hasta la base operativa de la empresa. De igual forma, puesto que se adquieren compromisos con los clientes, se requiere que se tenga comunicación competitiva con ellos, por lo que la combinación de actividades, puestos y responsabilidades y de nuevos tipos de comunicación horizontal se convierten en motores de la CIM.

La importancia de la CMI radica en que la comunicación de mercadeo es la única ventaja competitiva sostenible para el ecoturismo y surge como la solución para tratar

de resolver problemas del entorno, como la fragmentación de los medios tradicionales, la incorporación novedosa de otros medios y la diversidad de comportamientos en el mercado. La CIM, como proceso estratégico de negocios, configura un modo de gestionar la comunicación que genera ventajas competitivas. Por tanto, su aplicación es decisiva en el momento en que las empresas planifiquen sus estrategias, con el fin de establecer una diferenciación sostenible en el tiempo.

3.3.2. Presupuesto de mercadeo digital

El presupuesto se divide en los dos canales que se quiere impactar para lograr transmitir el mensaje de manera integral. El presupuesto nacional se utilizó en actividades de *trademarketing* en las dos ciudades, con una persona de medio tiempo que visitó los diferentes hostales, para contar cada una de las cinco historias y enfatizar en el sentido social de Mango Soul Hostel.

El presupuesto internacional se utilizó en la contratación de pautas en medios digitales, enfocados hacia los medios que utilizan los ecoturistas suaves al momento de buscar información acerca de los destinos de interés; por ejemplo: *TripAdvisor*, *WorldHostel.com*, *Booking.com* y *Facebook*. La tabla 1 presenta el presupuesto planteado.

Tabla 1. Presupuesto (pesos)

Mango Soul Hostel	Presupuesto anual
Impulsadora en Medellín	6.069.777
Impulsadora en Cartagena	6.069.777
Volantes y material recordatorio y de tipo pop	2.860.446
Total en el canal nacional	15.000.000
Pauta en Facebook	1.168.000
Pauta en TripAdvisor	3.500.000
Pauta en Booking.com	3.500.000
Pauta en WoldHostel.com	3.500.000
Pauta en Promotora del Golfo de Morrosquillo	3.332.000
Total en el canal internacional	17.000.000
Total del presupuesto	32.000.000

Fuente: elaboración propia

3.3.3. Estrategias del mercadeo digital

Para alcanzar los objetivos se tomarán tres pilares fundamentales para el negocio: el posicionamiento, el reconocimiento y la calidad en dos canales diferentes, el nacional y el internacional.

Se buscará que Mango Soul Hostel quede posicionado ante los usuarios y la industria de manera correcta: es un *social ecohostel*. Cada uno de los canales debe adoptar con tácticas y mensajes diferentes, dependiendo de cada cultura, los medios por los cuales accede a la información y otras características que los diferencian.

Se busca lograr el reconocimiento de *TripAdvisor*, *Booking.com* y *Hostel World* a través de una propuesta de valor específica, que cumpla todos los atributos que esperan los usuarios. Además, se busca lograr fidelidad y recomendaciones a nuevos clientes a través de estándares de calidad en el servicio prestado, tanto en la experiencia hotelera como en las ventas derivadas y la excelencia en la gestión social.

El canal internacional está conformado por los siguientes países: España, Alemania, Países Bajos y el Reino Unido, puesto que son los países identificados en los que los consumidores de viajes ecoturísticos tienen un mayor gasto promedio.

El canal local está configurado por dos diferentes plazas que reciben turistas y ecoturistas en Colombia: en Medellín, los alrededores del parque Lleras y, en Cartagena, en Getsemaní, que son los lugares más frecuentados por el viajero ecoturista suave; en dichos lugares se buscará proceder mediante *networking* con diferentes hoteles y hostales para fomentar un intercambio de clientes.

3.3.4. Tácticas por implementar en el mercadeo digital

Para seguir con el desarrollo de los objetivos y la estrategia, las tácticas se enfocaron de la siguiente manera:

El posicionamiento de marca y el reconocimiento del canal internacional se realizará a través de comprar espacios publicitarios en *Tripadvisor*, *HostelWorld* y *Booking.com* y en el canal local a través de activaciones en punto de venta, en este caso los hostales

de Medellín y Cartagena. Para respaldar esta estrategia se tiene planeado repartir volantes en sitios estratégicos que permitan comunicar la propuesta de valor, para lo que se identificaron las zonas en las que se concentra la gran mayoría de turistas extranjeros en ambas ciudades. En Cartagena, en el sector de Getsemaní, en el que se encuentran alrededor de 25 hostales y lugares nocturnos, como Café del Mar y La Movidá, mientras que en Medellín se concentran en los hostales alrededor del parque Lleras.

La comunicación con el consumidor final se realizará a través de *storytellings* en las plataformas digitales; Mango Soul Hostel implementará la CIM (comunicación integrada almercadeo) a partir de las historias que reflejen la experiencia y la gestión social de las personas que están ligadas en forma directa con el proyecto.

3.3.5. *Storytelling* como herramienta delmezccla de mercadeo

En el mercado actual, caracterizado por la fuerte competencia, las marcas han de estar activas de modo permanente para atraer a los consumidores. Una técnica de comunicación que permitirá lograrlo con éxito es la del*storytelling*, esta tendencia del mercadeo encuentra su eco en la profunda necesidad del ser humano de encontrar entretenimiento. Las historias son ilustrativas, se recuerdan con facilidad y permiten a cualquier empresa crear profundos lazos emocionales con sus clientes.

En un estudio de la compañía Nielsen, citado por Pineda(2015), se plantea que

Los consumidores desean más conexión personal a la hora de buscar información. El cerebro humano se muestra más activo con una narración que con cifras frías y sin contexto. Cuando se trabaja directamente con datos, solo las partes dedicadas al lenguaje en el cerebro se muestran activas. Pero cuando se lee una historia, no solo se activan esas zonas, sino que lo hacen igualmente otras partes que usaríamos si estuviéramos directamente experimentando la situación que estamos leyendo.

El *storytelling* en Mango Soul Hostel se implementara como una de las tácticas con las que se desea cumplir las estrategias propuestas en la CIM.La American Association of Advertising Agencies (AAAA) formula la siguiente definición (Duncan y Everett, 1993, 31):

La CIM es un concepto de planificación de las comunicaciones que reconoce el valor añadido de un plan completo que evalúa los roles estratégicos de una variedad de disciplinas de comunicación, por ejemplo, la publicidad en general, el marketing directo, la promoción de ventas y las relaciones públicas, y combina estas disciplinas para proporcionar claridad, consistencia, y un máximo impacto de las comunicaciones.

Por otra parte, Kliatchko (2005, 23) plantea que “la CIM es el concepto y proceso con el que se gestionan estratégicamente programas de comunicación de marcas centrados en el público, en los canales y que conducen a unos resultados en el tiempo”.

La comunicación integrada de mercadeo (CIM) se desarrollará a partir de las historias de las personas que están ligadas en forma directa con el establecimiento, que se plasmarán tanto en las redes sociales como en los volantes que se pretende entregar a los turistas extranjeros en ciudades como Cartagena y Medellín, que se identificaron con antelación en la segmentación geográfica realizada. Se utilizarán cinco historias preestablecidas con las que se desea involucrar de manera afectiva al posible huésped con el fin de motivarlo a vivir dichas experiencias, las que se cuentan a continuación con brevedad.

Jacinto Cárdenas, de 55 años, es un vendedor de artesanías autóctonas que aprendió a fabricar desde su infancia más por tradición que por necesidad; además, es un excelente acordeonero empírico y ameno cuentero. Su labor en la última actividad es más que inspiracional, puesto que lo único que quiere es que las historias que le contaron cuando era niño no desaparezcan; por tal motivo, compartir con una persona así en una noche al lado de una fogata con una buena dosis de acordeón la convertirían en una más que especial.

Elvia Payares, de 64 años, es una vendedora de frutas (palenquera), que se ha caracterizado siempre por la amabilidad con las personas adultas debido a su gran locuacidad y a la capacidad de reinventar su negocio el que ofrece frutas más que exóticas y que combina las mismas con productos ciento por ciento naturales, con la mira de buscar así la combinación perfecta para cada cuerpo. La hija mayor de Elvia, Gloria Payares, en la actualidad es la biotecnóloga de una reconocida empresa pesquera de la región gracias a los esfuerzos realizados por su madre y su venta informal de frutas. Gloria de manera insistente le ha propuesto a su mamá, la señora Elvia, que deje de caminar para vender sus productos porque ella le construiría un lugar para el expendio sus productos sin tenerse que movilizar, a lo que la mamá ha respondido en forma negativa.

Abelardo Cárdenas, de 56 años, es un vendedor de queso momposino que lleva comercializando el producto más de 25 años, trayendo a la mesa de los comensales un producto que para conseguirlo de manera particular se debe ir hasta el casco urbano de Mompos por medio de dos o más diferentes medios de transporte por la lejanía de dicho lugar. Su hijo, Alexander Cárdenas, estudia ingeniería civil en la Universidad de Cartagena, estudio que ha costeado de manera satisfactoria a partir de la venta de queso. Abelardo cuenta como su mayor orgullo la historia de su hijo, porque sabe que tendrá un futuro promisorio por todo lo que dicho queso le ha otorgado en la vida.

Hipólito Guerrero, de 60 años de edad, es la persona más conocida por la comunidad nativa puesto que se ha desempeñado como líder comunitario por todas las buenas obras que ha podido gestionar para la comunidad local a partir del relacionamiento que tiene con los propietarios de las cabañas de la zona debido a que es la única persona que alquila carpas en la playa de manera legal y realiza servicios a domicilios para todas las personas. Sus hijos viven en Barranquilla y estudian en el SENA mecánica automotriz, lo cual es su mayor orgullo.

3.4. Estrategia de precios por implementar en el modelo de negocio

La estrategia de precio que se implementará en Mango Soul Hostel estará de acuerdo con lo vigente para el sector ecoturístico existente en la región y se fundamentará en los principios de la fijación de precios y en las diferentes formas de generar valor al consumidor final, con el fin de generar réditos económicos que permitan el crecimiento sostenible del establecimiento.

Si se quisiese emplear una estrategia de precios por encima de una fijación de los mismos, será necesario tener en cuenta que la segunda es una expresión que tiene una connotación táctica mientras que la primera es de carácter estratégico.

Lo primero que se debe tener en cuenta son ciertos interrogantes que se deben resolver antes de siquiera intentar llegar al número mágico para determinar el precio. ¿Quién es el cliente objetivo?, ¿qué es lo que en realidad los clientes valoran?, ¿cuáles otros aspectos se deben considerar aunque en primera instancia parezca que sería absurdo hacerlo?, ¿cuál es la competencia existente en cada segmento?, ¿cuál sería la diferencia frente a la competencia, y, por último, ¿cómo se podría ser mejor que los competidores?(Restrepo Abad, 2012).

No basta sólo con determinar un único nivel de precios, pues en el segmento objetivo de Mango Soul Hostel se podrían encontrar clientes con diferentes niveles de sensibilidad al precio. Por ende, lo importante no sólo es definir un precio único, sino muchos, de acuerdo con los niveles de valor ofrecidos. El precio final de un servicio debe resultar de un análisis estratégico que busque capturar todo el valor ofrecido, con base en los posicionamientos determinados con anterioridad.

Si se habla de las cinco ces (comprender, crear, comunicar, convencer y capturar) del mercadeo basado en el valor (Restrepo Abad, 2012), para la definición de una buena estrategia de precios, además de garantizar que se capture de la mejor manera posible

el valor ofrecido, es fundamental estar en la capacidad de poder crearlo y saberlo comunicar.

Si se sigue el proceso estratégico propuesto por Restrepo Abad (2012), lo primero que se debe hacer es comprender cuáles son los segmentos de clientes que se quiere atender, con inclusión de los atributos relevantes que los ecoturistas suaves o *soft ecotourists* valoran. El siguiente paso por considerar para Mango Soul Hostel es asegurarse de contar con las capacidades y ventajas competitivas requeridas para poder atender en forma rentable el mercado objetivo de los turistas del tipo mencionado provenientes de Alemania, Holanda, Reino Unido y España. Si el establecimiento posee la capacidad de retener el mejor y más innovador talento humano, lo ideal es plantear una estrategia competitiva diferenciadora que tenga en cuenta que la estructura de costos de la empresa es baja porque se tienen cubiertos los empleados fijos y los gastos fijos como servicios eléctricos y de acueducto.

En el nivel de comprensión y creación de valor es importante comprender cuál es la competencia directa en el sector; de igual manera es fundamental también conocer las fortalezas propias del hostel, con lo que se puede plantear la siguiente pregunta: ¿Mango Soul Hostel cree tener una ventaja competitiva en costos, cuando en realidad la competencia cuenta con una ventaja mayor? A este interrogante la respuesta más apropiada es que sí cuenta con ventaja competitiva frente a los competidores por el recurso humano con que cuenta y por los bajos costos operacionales que tiene el establecimiento.

Cuando se habla de las barreras de segmentación y métricas que se utilizarán para definir las diferentes políticas que permitirán el cobro de diferentes tarifas o precios para cada oferta, dependiendo de la sensibilidad al precio que tiene cada segmento, a partir de lo anterior se eligió la forma como se va a cobrar el servicio en Mango Soul Hostel; la métrica utilizada fue ocupación por noche y a partir de la decisión se desarrolló un menú de actividades adicionales sin ningún costo, propuestas a partir del tiempo y las actividades que cada huésped desarrolle y que involucren el mercadeo experiencial y sus módulos experienciales relacionales. Así se estaría dando paso al abanico de precios que se emplearía en todo momento sin importar la procedencia del huésped, para lo cual se ha de acudir de manera metódica a las compensaciones que sean necesarias para no acostumbrar en forma indebida a los clientes con descuentos inoperantes que en el mediano y el largo plazo repercutirán en sentido negativo en los estados financieros del establecimiento.

Los objetivos y tácticas de comunicación de valor, el número e intenciones de la competencia y la sensibilidad al precio de los clientes cambian en forma constante por diferentes circunstancias del mercado; en el presente caso la firma del final del conflicto interno existente con grupos al margen de la ley repercutirá de modo ostensible en el número de viajeros potenciales provenientes del continente europeo, por lo que las

cifras y estrategias estimadas a la fecha cambiarían de manera considerable si dichos acuerdos llegan a ser exitosos.

Por último, abordar y comprender la mezcla del mercadeo (*marketing mix*), con inclusión del portafolio y de las estrategias de comunicación que se deben desarrollar en los diferentes canales y la manera óptima de promocionarlos, se convierte en uno de los pilares para el buen desarrollo de dicho proyecto ecoturístico y se plantearán en los planes de comunicación integrados al mercadeo.

3.5. Desarrollo de módulos experienciales

El mercadeo experiencial, uno de los últimos avances en la disciplina del mercadeo, se centra en ofrecerle al consumidor una experiencia única, basada en las emociones, los sentimientos o los pensamientos, entre otros aspectos, que despierta el producto en el consumidor (Moral y Fernández, 2012). Para que dichas experiencias se produzcan es necesario crear vínculos emocionales con la marca o empresa y, al mismo tiempo, se busca sorprender al consumidor.

De acuerdo con Segura y Sabaté (2008), el mercadeo experiencial es el proceso que incide en forma específica en aportar valor a los clientes; está vinculado con las experiencias de ellos con los productos y servicios que se les ofrecen, al proporcionarles información y comunicación suficientes para ayudarles a tomar la decisión de compra actual y fidelizarlos en un futuro.

Por su parte, Lenderman y Sánchez (2008) afirman que el mercadeo experiencial supone el desarrollo de una interacción personal del cliente con la marca para la generación de una experiencia que sea recordada como algo extraordinario.

El principal módulo experiencial que se desea desarrollar es uno relacional que incentive de manera voluntaria a los huéspedes a dictar clases de inglés sin remuneración alguna, con el propósito de participar en actividades complementarias que harán más enriquecedora su experiencia; así se estaría asegurando la educación de los jóvenes entre 10 y 15 años de la comunidad nativa y se estaría generando valor de marca, lo cual, con un adecuado trabajo en red en establecimientos en Cartagena y Medellín estaría incrementando de manera destacada la participación en el mercado objetivo que se desea abordar.

Por otra parte, se desea involucrar a los huéspedes en el diario vivir de las personas de la región, al brindarles espacios que les permitan a los mismos interactuar con gentes expertas en gastronomía local, con el fin de incentivar así el aprendizaje de nuevas técnicas gastronómicas aplicables en cualquier lugar del mundo, lo que implicará en algún momento que el nombre de Mango Soul Hostel sea recordado de manera positiva, con lo que se generaría el mensaje voz a voz que se desea para que el huésped perciba buen valor de marca.

Mercadeo experiencial: cuando se desea implementar el mercadeo experiencial en un negocio para el que la recordación (*top of mind*) de los clientes es un factor preponderante para que el negocio pueda tener perdurabilidad, desarrollar modelos innovadores que permitan generar un valor agregado y usufructuarse de él.

Si se tiene en cuenta la calidad con la que son atendidos los huéspedes nacionales en el golfo de Morrosquillo se comprendería por qué ofrecer un servicio diferenciado en la zona con anfitriones de calidad; representa un valor agregado que fomenta el mercadeo experiencial a partir del relacionamiento y el pensamiento porque los encargados de prestar servicio son personas que hablan varios idiomas y tienen estudios de posgrado, con lo que se ofrecería atención diferenciada a un público extranjero con el que se debe dar una completa interacción con base en el uso apropiado de la “sensibilidad intercultural”, con el propósito de entender así el trato diferenciado que dichos turistas buscan y que se les debe ofrecer.

¿Cómo se desea generar la recordación del cliente mediante el empleo de módulos experienciales?

La población nativa ha sido partícipe y es consciente de la gran labor que han desempeñado los dueños de las cabañas en las playas de Punta Bolívar, al ayudarles a las personas menos favorecidas y llevar en forma periódica una misión médica que examina a los niños de la zona. Como módulo experiencial se pretende dar clases de inglés para los niños entre 10 y 15 años con un propósito claro: que ellos sean los guías turísticos bilingües en los próximos cinco años.

¿Cómo se lograría lo anterior? A partir de clases que se darían en el colegio público del sector en horas de la tarde por parte del personal de Mango Soul Hostel, por conocidos de ellos y por clientes angloparlantes que por dicha interacción con los niños llevarían a cabo considerables actividades complementarias durante su permanencia en el establecimiento. Además de ello, el hostel cuenta con una biblioteca con libros en español y en inglés y con lápices y colores para que los niños de la comunidad desarrollen sus tareas escolares, lo cual es de gran ayuda si se tiene en cuenta que por ser una región apartada no hay acceso a internet. De esta manera a los huéspedes se

les estarían generando un sinnúmero de emociones que harán de su estadía algo inolvidable.

Para generar un módulo experiencial a partir del sentir, Punta Bolívar, por su geografía ofrece diferentes senderos y espacios para realizar caminatas ecológicas en las que se tiene acceso a manglares, playas vírgenes y sabanas; con el acompañamiento de un guía bilingüe se convertiría dicho recorrido en una experiencia física y mental por la profundidad de los temas por tratar.

Un módulo experiencial a partir del relacionamiento con la comunidad nativa se desarrollará a partir de la interacción y la traducción simultánea de las personas que a diario venden productos como frutas, quesos, collares y frutos del mar con el huésped, lo que generaría así un vínculo a partir de las historias de vida de cada persona que lleva realizando la misma labor por más de 20 años; adicionalmente, otra experiencia que se fundamenta en el sentir surge a partir de un baño y un masaje con lodo volcánico obtenido del volcán de lodo El Tesoro, del municipio de San Antero; la experiencia se crearía a partir de las diferentes sensaciones por la aplicación de dicho lodo con otros materiales orgánicos; al finalizar el masaje se le recomienda al huésped quitarse el lodo adentro del mar, puesto que para los nativos dicho ritual posee propiedades curativas.

¿Cuáles son los destinos óptimos para desarrollar los módulos experienciales?

Los destinos ecoturísticos con los que se le daría cumplimiento a todas las variables involucradas en el mercadeo experiencial serán los que se muestran en la figura 3.



Figura 4. Destinos para módulos experienciales

Fuente: Libros de colección ecológica del banco de occidente: deltas estuarios de Colombia (2007)

Otra de las actividades que se pueden desarrollar, además de la interacción con la comunidad nativa, es salir de pesca en canoa, lo que le permitirá al huésped experimentar cómo los nativos no requieren dinero para alimentar a sus familias puesto que el mar les provee posibilidades más que balanceadas para satisfacer sus necesidades alimentarias. Con este tipo de actividades guiadas se pretende que el huésped entienda el modo de vivir de las comunidades costeras colombianas.

Por otra parte, en canoa también se desarrollará la visita a la ciénaga de La Caimanera, en Coveñas, Sucre, para lograr así que el huésped entienda cómo funcionan la sociedad y la economía informal de la zona, dado que los boqueros de la ciénaga, como se les conoce en la región, viven en un 90% de dichos paseos ecoturísticos; es importante señalar que del recaudo de estas actividades en la ciénaga el 40% de los recursos se entregan a la Fundación Ciénaga de la Caimanera, que tiene como principal objetivo velar por la salud de las personas más desfavorecidas al tomar en cuenta sobre todo a la población infantil y de la tercera edad.

Todos los módulos experienciales propuestos para el modelo de negocio están de acuerdo con el consumo hedonista, que busca satisfacer todas las necesidades que el consumo tradicional no puede ofrecer; según Holbrook y Hirschman (1982, p. 78), “el consumo hedonista busca maximizar la experiencia de consumo y se describe como la búsqueda directa de fantasías, sueños y sentimientos”.

4. MARCO METODOLÓGICO

El método de solución del trabajo de investigación se dividió en cuatro etapas y cada una de ellas se encuentra alineada con los objetivos planteados para dar solución a la situación en estudio; a continuación se describen las mismas.

4.1. Primera etapa

La primera etapa de esta investigación cualitativa, por su objeto y su forma, se llevó a cabo con el fin de entender los conceptos necesarios para el desarrollo de un modelo ecoturístico que cumpla los requerimientos internacionales preestablecidos con apoyo en los diferentes módulos experienciales que el mercadeo experiencial puede ofrecer a turistas, de preferencia extranjeros, que ven en el turismo sostenible su principal opción al vacacionar. Se estudiaron las diferentes formas de disfrutar del ecoturismo al contemplar varias variables, entre ellas las edades, los gustos particulares y los módulos experienciales indicados para generar recordación y duplicación de la información necesaria para comunicar el servicio que se ofrece.

Se consultaron bases de datos indexadas y revistas especializadas de ecoturismo, entre las cuales se destacan: *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, indexada en *DOAJ, Latindex, ISOC, Redalyc, DICE, E-Revistas, CAB-Abstracts, The Global sustainable Tourism Council Criteria for Destination (GSTC C-D)* y la *International Ecotourism Society (TIES)*, para lo que se siguieron las sugerencias del profesor y candidato a doctor Óscar Medina y del doctor Yaromir Muñoz, quienes en ambos casos, a partir de sus saberes específicos, estructuraron el proyecto con base en recomendaciones que se hicieron al modelo de negocio Mango Soul Hostel: fomentar y comunicar el consumo socialmente responsable y las buenas prácticas que involucran al mercadeo social como pilares de comunicación del proyecto.

4.2 Segunda etapa

Para la segunda etapa del proyecto se desarrolló una investigación cualitativo-descriptiva, para lo que se diligenciaron dos tipos de encuestas, aplicadas a 70 nativos de la comunidad, a 12 turistas extranjeros radicados en Medellín y a otras ocho personas por vía digital en los países para los que se está desarrollando el proyecto. Además, se efectuaron entrevistas en profundidad a guías de ecoturismo con trayectoria en la región en la que se hará la propuesta y a una extranjera experta en temáticas del ecoturismo. Los formularios de encuestas y las entrevistas en profundidad se detallan en los anexos 1, 2 y 3.

Las encuestas se aplicaron en la comunidad nativa de La Parrillapara conocer las necesidades y las expectativas que tienen con el proyecto deMango Soul Hostel

Por último, se conversó con funcionarios de la alcaldía de San Antero y se les entrevistó para preguntarles aspectos puntuales sobre políticas de turismo, pero no con la profundidad necesaria para la investigación debido a su desconocimiento de las temáticas.

Se visitaron varios lugares cercanos en los que se desarrollan actividades ecoturísticas que pueden ser utilizadas como complementarias a las propias de Mango Soul Hostel.

4.3 Tercera etapa

Para esta etapa de la investigación se recopiló información de dominio público de varias organizaciones y portales en internet tales como *Tripadvisor*, *Hostelworld*, *The International Ecotourism Society (TIES)*, SEMARNAT, *International Journal of Tourism*, *The future of 'ecotourism'*, *Mexico Journal*, *Ecotoursim: Principles, Practices & Policies for Sustainability* y *Ecotourist Demographics*, porque estas organizaciones y publicaciones fomentan el ecoturismo en el mundo. Para este trabajo se tomaron datos de dichas fuentes porque gozan de alta credibilidad en el medio del turismo; por ello se llevó a cabo un tipo de investigación cualitativo-exploratoria para determinar cuáles son los mejores motores de búsqueda turísticos y las páginas web que tienen como fin promover sitios ecoturísticos que cumplan los cuatro pilares fundamentales del sector; se seleccionaron los portales con más alto índice de impacto en la red en los mercados objetivos escogidos a partir del estudio realizado por el CBI y el Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos (2014), que ven en el ecoturismo de naciones emergentes el principal oferente de servicios demandado en el continente europeo. Se implementó una matriz de precios basada en las compensaciones que puede haber entre huéspedes y el establecimiento.

Se tuvieron en cuenta también los lineamientos políticos y las facilidades futuras para Mango Soul Hostel y los posibles incentivos que se ofrecerían por parte del Gobierno al fomentar el turismo sostenible en el país en un nuevo escenario de posconflicto en Colombia.

4.4. Cuarta etapa

En esta etapa se desarrolló una investigación cualitativo-explicativa fundamentada en las descripciones sobre modelos de negocio desarrolladas por varios autores y con énfasis en la aplicación de la ontología de modelo de negocio propuesta por Alexander Osterwalder, con el propósito de cumplir los requerimientos de un modelo de negocio ecoturístico acorde con las exigencias de un mercado maduro como el europeo. En esta parte se canalizan todas las decisiones en pro del reconocimiento social y recordación, tanto de los huéspedes como de la comunidad, lo que se lograríamediante los módulos relacionales que el mercadeo experiencial y el ecoturismo proponen.

También en esta etapa se desarrolló una investigación cualitativo-explicativa para evaluar lo que se propone en uno de los objetivos del trabajo mediante el seguimiento de las directrices de la ontología del modelo de negocio de Alexander Osterwalder, al tener en cuenta factores exógenos que de una u otra manera repercuten en los nueve bloques que dicho autor propone para evaluar y rectificar los aspectos que no se pudieron ponderar en la descripción del modelo de negocio de Mango Soul Hostel, por medio de recopilación de información fundamental para continuar con el proyecto, que en la actualidad se encuentra en marcha.

5. PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL MODELO

5.1. Descripción del modelo de negocio de Mango Soul Hostel

La descripción de este modelo de negocio se sustentó al dar respuestas a las preguntas propuestas en la figura 2; para cada cajón se sugieren las guías de preguntas con las que se realizó una descripción apropiada. La fuente que se usó es el cuestionario sugerido por Osterwalder (2007b.), traducido por Márquez García (2010).

Mango Soul Hostel se fundó en el año 2015 con capital neto de los propietarios, quienes vieron la oportunidad de plantear un negocio de ecoturismo, apoyados en su larga trayectoria de recibir clientes y en experiencias vividas en otros lugares del mundo, en los que el trato a los turistas dista mucho del modelo colombiano. Crearon la empresa impulsados por la necesidad de generar más ingresos y encontraron en el ecoturismo una excelente alternativa, al tener como idea principal trabajar con clientes de otras nacionalidades, que disfrutaran del sol y de la playa, que hicieran actividades al aire libre y que valoraran los espacios tropicales y las interacciones con comunidades nativas. Con la creación de la empresa se deseaba cambiar el concepto de turismo que tradicionalmente se ha ofertado en Punta Bolívar, vereda rural del municipio de San Antero, departamento de Córdoba, al transformarlo de la modalidad masiva a la sostenible o alternativa. Mango Soul Hostel ofrecerá servicios de hospedaje con base en conceptos novedosos y diferenciadores, como los módulos experienciales que se pretende implementar para aprovechar las características geográficas y sociológicas que se encuentran en el sector. La oferta se enfocará hacia un público proveniente de países como Alemania, Holanda, Reino Unido y España, que tienen como denominador común el gusto por el turismo alternativo, que incluye al ecoturismo.

5.1.1. Segmentación del mercado

De acuerdo con lo postulado en el estudio del CIB y el Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos (2014), se definieron como clientes objetivos para la presente propuesta ecoturistas provenientes de Alemania, Reino Unido, Holanda y España. Este mercado se compone de todo un espectro de viajeros, que se interesan y disfrutan con la gran cantidad de experiencias que dicho tipo de turismo les puede ofrecer. Los ecoturistas disfrutan de las bellezas naturales de los lugares que visitan, aprenden de las comunidades locales a las que llegan y buscan experiencias diferentes a las que ofrece el turismo masivo.

Dadas las características de la zona en la que se ubica Punta Bolívar, se eligieron como posibles y mejores clientes a ecoturistas provenientes de varios países; en consecuencia, se hace interesante conocer en profundidad el respectivo segmento de personas. Según el estudio citado en el párrafo anterior se distinguen tres clases de ecoturistas:

Ecoturistas dedicados: su principal motivación es pasar vacaciones en lugares sostenibles, sin darle mucha importancia al confort. Constituyen entre el 10 y el 20% del mercado.

Ecoturistas suaves: su principal motivación son las experiencias que les pueda ofrecer el ecohostal al que vayan. No tienen mucho conocimiento sobre turismo responsable pero están interesados en vivir una buena y novedosa experiencia. Es el grupo más grande, del 80 al 90% del mercado, y con mayor potencial de crecimiento.

Ecoturistas naturales: su principal motivación es vivir experiencias intensas con la naturaleza, tal como avistamiento de aves y animales marinos. Tratan de insertarse en estos ambientes de la manera lo más natural posible.

De los tres segmentos anteriores, Mango Soul Hostel focalizará sus esfuerzos publicitarios hacia el nicho de ecoturistas suaves, dado que son los que mejor se ajustan a las características del establecimiento, a las condiciones geográficas y a la demografía del sector. Luego de tener definido este segmento lo verdaderamente importante es ofrecer experiencias interesantes que puedan cautivar la atención de dicha clase de ecoturistas. Podrían ofertarse planes diferenciados para recién casados que deseen pasar la luna de miel en tranquilidad, otros para familias que decidan pasar sus vacaciones unidos, gozando de un mar tranquilo y aprovechando el sol tropical y que puedan realizar caminatas con seguridad, y, por último, planes especiales para turistas entusiastas de la vida natural, que disfrutan del avistamiento de pájaros y animales marinos.

Se preferirán clientes educados, de nivel socioeconómico de medio a alto, dispuestos a pagar un poco más de lo normal, siempre y cuando se les ofrezca una experiencia ecoturística cuyas novedades no encontrará en el turismo masivo tradicional.

Los individuos del nicho elegido, los ecoturistas suaves, según el estudio realizado por el CBI y el Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos (2014), prestan mucha atención a los beneficios que el servicio les pueda ofrecer:

1. No les importa pagar más dinero por sus viajes mientras las compañías centren su atención hacia la protección y conservación del medio ambiente. Para ellos es indispensable la calidad de la experiencia y que sobrepase sus expectativas.
2. Prefieren servicios personalizados o grupos pequeños, con guías locales, destinos alejados y con contenido educativo significativo. Visitan páginas web en las que buscan información del personal local, de las instalaciones y de las comunidades vinculadas, las comparan y la seleccionan.
3. Buscan información de manera independiente en los portales virtuales y realizan compras en forma directa por internet. Estos consumidores consultan todo por medios tecnológicos, por lo que es muy importante brindarles la información adecuada de la manera más rápida y efectiva posible, antes de que consideren otras alternativas.
4. La seguridad y la salud son muy importantes, tanto para este tipo de huésped como para la administración de Mango Soul Hostel. Para ello se establecen políticas claras de seguridad y se dan a conocer en la página web, para darle confiabilidad al cliente al momento de tomar la decisión.
5. Por lo común estos consumidores se benefician con los cambios de sus monedas de origen con el peso colombiano. Aunque cuentan con ingresos necesarios para realizar este tipo de viajes, esperan recibir valor significativo a cambio del dinero gastado.
6. En su mayoría hablan inglés, lo que exige capacitar en dicho idioma al personal de la organización para que brinde mejor servicio e interactúen de mejor manera con el consumidor, con el fin de generar vínculos emocionales a largo plazo.
7. En particular los alemanes prestan mucha atención a la sostenibilidad ambiental, por lo que se hace indispensable hacerles saber sobre el cuidado del medio ambiente al momento de ofertarles el servicio.

5.1.2 Descripción del modelo de negocio

El modelo de negocio se describe en su totalidad mediante aplicación de la ontología de Osterwalder. Para el efecto se darán respuestas a las preguntas planteadas en la figura 2 aplicadas al presente trabajo de investigación, en el orden propuesto por varios

autores (sterwalder, 2007a.). Se comienza por la propuesta de valor y los segmentos de clientes, en su orden. Se hacen las preguntas y acto seguido se responden.

¿Qué se les ofrece a los clientes en términos de productos y servicios? A los clientes se le ofrecerá un servicio de hospedaje y actividades complementarias de acuerdo con los lineamientos ecoturísticos propuestos por The International Ecotourism Society (TIES).

¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan los clientes? Pagan por un servicio diferenciado, en el que la sostenibilidad del sitio y del entorno que lo rodea esté asegurada.

¿Por qué los clientes vienen a la compañía? Vienen porque conocen la calidad humana de todas las personas involucradas en Mango Soul Hostel y lo que hacen por la satisfacción del turista.

¿En qué se diferencia la oferta de la propuesta de otros proveedores? La oferta se diferencia de las de los otros proveedores en los conceptos y módulos desarrollados a partir del mercadeo experiencial.

En cuanto a los segmentos de los clientes, se plantean las preguntas siguientes:

¿Quiénes son los clientes? Se establecen como clientes objetivos ecoturistas alemanes, ingleses, holandeses y españoles. Este mercado se compone de todo un espectro de viajeros, que se interesan y disfrutan por las experiencias que este tipo de turismo les ofrece. El ecoturista disfruta de las experiencias naturales y de los lugares que visita; además, aprende de las comunidades a las que llega. Buscan experiencias diferentes a las que ofrece el turismo masivo.

Describe los diferentes tipos de clientes en los que se enfoca el proyecto.

Ecoturistas dedicados: su principal motivación es disfrutar vacaciones en lugares sostenibles, que es incentivo mayor que el confort. Es un pequeño segmento, constituido por entre un 10 y un 20% del mercado.

Ecoturistas suaves: motivados en lo primordial por las experiencias que se les pueda ofrecer en el ecohostal en forma directa. No necesariamente tienen conocimiento sobre turismo responsable, pero estarían interesados en vivir experiencias novedosas. Es el grupo más grande, del 80 al 90% del mercado, y con el mayor potencial de crecimiento.

Ecoturistas naturales: su principal motivación es vivir experiencias intensas con la naturaleza, tal como el avistamiento de aves, cielos y animales marinos. Tratan de insertarse en dichos ambientes de la manera más natural posible.

¿En qué difieren los segmentos de los clientes? Difieren unos de otros sobre todo en el crecimiento de cada tipo específico de clientes objetivos: mientras que los ecoturistas dedicado y el natural constituyen entre el 10 y el 20% del mercado, los suaves tienen una cobertura de entre el 80 y el 90% del mercado global del ecoturismo o turismo sostenible.

Los autores cuya metodología se adoptó proponen formular a continuación las preguntas correspondientes a la guía de descripción de los bloques de relacionamiento y fuentes de ingresos.

Para el bloque de relacionamiento se plantean en esencia dos cuestiones:

¿Qué tipo de relaciones se construyen con los clientes? Se construyen relaciones perdurables en el tiempo, basadas en estrategias de comunicación integradas al mercadeo y que tienen como eje fundamental el trabajo invisible que hace cada huésped satisfecho en su respectivo país de origen, al duplicar de manera apropiada su experiencia y transmitir emociones, lo que se denomina *storytelling*.

¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones? Se tiene una estrategia basada en el uso apropiado del mercadeo experiencial y de diferentes módulos experienciales que involucran los sentidos del huésped, para generar una experiencia diferente a la que puede experimentar en otro lugar con características similares en ecoturismo, pero que por las propias del lugar nunca serán comparables.

En cuanto a los canales de distribución se plantean dos preguntas fundamentales para la apropiada descripción del modelo de negocio que se denomina Mango Soul Hostel.

¿Cómo llegar a los clientes y cómo conquistarlos? Se pretende llegarles de manera diferenciada, con apoyo en la comunicación integrada al mercadeo (CIM), que les ayuda a los clientes a moverse con mayor rapidez en el proceso de decisión de compra, pues desarrolla un diálogo muy fluido entre cliente y empresa y logra establecer relaciones simultáneas, lo que genera lealtad en los clientes, conducente a una ventaja competitiva puesto que así las empresas consolidan su imagen.

Para las empresas, la CIM incrementa la credibilidad de los mensajes, al reducir el riesgo en la mente del consumidor mediante el acortamiento del proceso de búsqueda de información y la facilitación de la etapa de selección de alternativas. Así, la CIM va a ahorrar recursos financieros porque elimina la duplicación que significa utilizar distinto material creativo en las diferentes herramientas de comunicación aplicadas.

¿A través de cuáles canales se interactúa con los clientes? Para alcanzar los objetivos se tomarán tres pilares fundamentales para el negocio: el posicionamiento, el reconocimiento y la calidad en dos canales diferentes, el nacional y el internacional.

Se buscará que Mango Soul Hostel quede bien posicionado ante los usuarios y la industria de manera correcta. Pretende ser una entidad clasificada como *social eco hostel* y empleará cada uno de los canales por los cuales los clientes pueden acceder a la información mediante tácticas y mensajes diferentes, dependiendo de la cultura de aquéllos a los que se quiere llegar.

Se pretenderá que instituciones como *TripAdvisor*, *Booking* y *Hostel World* reconozcan a Mango Soul Hostel como una propuesta de valor específica, que cumple atributos esperados por los usuarios. Además, se busca lograr fidelidad de los visitantes de modo que lo recomienden a nuevos clientes, debido a los altos estándares de calidad en el servicio prestado, tanto acerca de su experiencia durante la estadía como ala de las ventas derivadas y la excelencia en la gestión social.

En cuanto al canal Internacional, se privilegiaría a España, Alemania, Países Bajos y Reino Unido, pues en esos países los consumidores de viajes en ecoturismo tienen el mayor gasto promedio en Europa, lo que los convierte en un nicho interesante e importante de mercadeo para el tipo de propuesta turística estudiada.

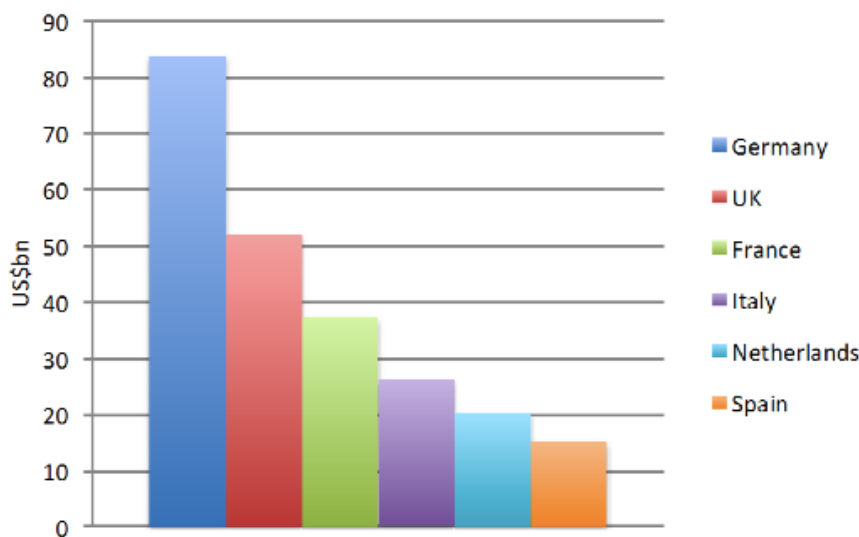


Figura 5. Fuentes de mercados europeos por gastos internacionales

Fuente: UNWTO (2015, p. 3)

El canal local estaría conformado por dos diferentes plazas que reciben turistas y ecoturistas en Colombia, las ciudades de Medellín y de Cartagena, que son los lugares

que más frecuentan en la actualidad los viajeros ecoturistas suaves. En dichos lugares se buscará acudir al trabajo en red con diferentes hoteles y hostales para fomentar un intercambio efectivo de clientes.

Como para todo tipo de negocios, en particular en el sector del turismo, la fuente de ingresos para Mango Soul Hostel será un rubro muy importante para su sostenimiento y para reinvertir en pro de la comunidad nativa aledaña. Todo cambio positivo que se dé en la comunidad cercana, ayudará para que el establecimiento logre un incremento considerable de huéspedes y para hacer viable el proyecto en el mediano y el largo plazo.

Vale la pena hacerse esta pregunta: ¿cuál será la estructura de ingresos de Mango Soul Hostel? Dada la naturaleza del negocio, y por ser un hostel pequeño, con una proyección de ventas aproximada de \$82.000.000 al año, no se tendrá una campaña de comunicación masiva que permita a la población en general conocer el hostel. Es de esperarse que la propuesta se dará a conocer por comunicación digital en el caso de Europa y por la invitación en puntos de venta en el caso nacional, así como por promociones en cadena de oficinas de turismo regional.

Para cumplir los objetivos de mercadeo se llevó a cabo una investigación cualitativa y cuantitativa en la población local para verificar el reconocimiento y el posicionamiento de la marca Mango Soul Hostel en la región y, además, adicionalmente, se estudiaron las maneras de medir ambos criterios en el nicho de mercado europeo.

Indicadores:

Origen de las reservas:

1. Reservas originadas en *Facebook*.
2. Reservas originadas en *TripAdvisor*.
3. Reservas originadas en página web.
4. Reservas originadas en *Booking.com*.
5. Reservas originadas en *HostelWorld*.
6. Clientes referidos por trabajo en red.
7. Porcentaje de ocupación.
8. *Likes* en *Facebook*.
9. Comentarios en *TripAdvisor*.

Tabla 2. Reservas estimadas por indicador

Numero	Indicador	Objetivos
20%	Número de reservas directas	1.080
33%	Número de reservas directas por Facebook	360
33%	Número de reservas directas por TripAdvisor	360
33%	Número de reservas directas en página web	360
25%	Número de reservas por Booking	1.350
25%	Número de reservas por Hostel Wold	1.350
30%	Número de clientes referidos por trabajo en red	1.620
	Total de huéspedes	5.400
	Porcentajes de ocupación	75%
	Numero de like en Facebook	22.000
15%	Numero de comentarios en TripAdvisor	810

Fuente: elaboración propia

Vale la pena hacerse otra pregunta al respecto: ¿cómo generará dinero el negocio? Se espera que Mango Soul Hostel produzca ganancias con el servicio de hostel y con actividades complementarias que pueden ofrecerse en el lugar mediante la implementación de los módulos experienciales. Los réditos económicos beneficiarían tanto al establecimiento como a la comunidad nativa circundante. Es de esperarse que en el corto y el mediano plazo el cambio de vida que sentirá la comunidad ayudará a conocer a Mango Soul Hostelen forma apropiada en el sector del turismo sostenible. En concreto para dichos dos actores, ¿qué tipo de ingresos recibirán? La empresa recibirá pagos por alojamiento y prestación de servicios ecoturísticos, al facilitar el desplazamiento de los huéspedes y generar valor a partir de todas las actividades que puedan desarrollarse, en cada caso con el debido respeto de cada uno de los pilares fundamentales del ecoturismo: cero contaminación en basuras y ruido y acciones específicas y deliberadas para que la comunidad participe por medio de trabajos dignos asociados con el turismo.

Como propone la metodología de Osterwalder, después de ocuparse de los bloques del lado derecho se debe trabajar con los del izquierdo, en esencia en la descripción de la oferta de valor que se propone, con inclusión de los bloques de recursos, capacidades, procesos, aliados y todo lo referente a costos asociados.

¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en este modelo de negocio? Los recursos más importantes para hacer viable a Mango Soul Hostel, son de diferente índole. Desde el punto de vista económico, las instalaciones son las que mayor valor representan y están avaluadas comercialmente en cerca de 350 millones de pesos, incluidos terreno y construcciones. Por otra parte, el talento humano sería el factor preponderante y diferenciador, debido al alto perfil que tienen las personas encargadas de la atención de los clientes.

En cuanto a las redes necesarias para desarrollar el proyecto, es importante comprender que el mercadeo digital se convierte en un factor diferenciador, porque sin redes sociales (*networking*) sería difícil suplir la demanda mínima necesaria para que el proyecto sea viable desde el punto de vista económico, tanto para aportar a la comunidad local como para cumplir uno de los pilares fundamentales del ecoturismo. En lo referente las competencias necesarias para que el proyecto sea exitoso, se debe capacitar a las personas involucradas, motivándolas a prestar el mejor servicio y con la mejor disposición posible, con el fin de que comprendan que ser buenos en sus labores incentiva en los viajeros el deseo de conocer la zona, lo que los convierte en copartícipes del desarrollo de su comunidad.

¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio? Las actividades clave para Mango Soul Hostel son los módulos experienciales que se implementarán a partir del conocimiento de las necesidades del ecoturista, con el fin de generarla una experiencia diferente, que le guste, que satisfaga sus sentidos y, a la vez, que beneficie a la comunidad de la región.

Las alianzas estratégicas son otros pilares que se dan con frecuencia en el sector turístico. A continuación se analizan las respuestas posibles a las preguntas generadas en el bloque de las alianzas, al aplicarlas a la propuesta del presente trabajo ¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes? Los principales aliados estratégicos que tendría Mango Soul Hostel en el país se encuentran en las ciudades de Medellín y Cartagena. En Medellín, los principales aliados que se tienen son los hostales ubicados que tienen como mercado objetivo turistas extranjeros, con los que se han implementado estrategias de mercadeo complementarias a partir del trabajo en red (*networking*).

¿Cuáles empresas apoyarían la propuesta con recursos estratégicos? Los principales recursos estratégicos para Mango Soul Hostel se obtendrían mediante empresas privadas como SoftmobilityySoluciones Activas, que donarían de manera gradual tecnología para la enseñanza interactiva de una segunda lengua a niños entre 9 y 15 años, que vivan en la región en la que se ubica la propuesta. Por otra parte, Jugos Di Terra, jugos naturales sin conservantes, ofrecería sus productos de manera gratuita como refrigerio entre las clases que impartirían los turistas extranjeros. Dichas

empresas se darían a conocer mediante el apoyo al proyecto que se planea desarrollar con las comunidades nativas en la vereda de Punta Bolívar. Por otra parte, se implementarán actividades complementarias (modelaje y actuación) para los niños asistentes a las clases, dependiendo de las personas que dictarían las clases provenientes de otros lugares, que acompañen al proyecto de forma voluntaria y que sientan agrado al desempeñar tal labor.

¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo? Las actividades que se podrían realizar son muy variadas, dependiendo del nivel de la capacidad instalada en Mango Soul Hostel, del deseo del cliente y de las alternativas ofertadas. Varias serían las actividades que se desarrollarían en un módulo experiencial como masajes relajantes a los turistas a cargo de nativas, participación en lodoterapia, decisión de hacerse trencitas al cabello, montada en gusano, visitas a las islas y a criaderos de babillas y caimanes, caminatas por las playas y manglares, contacto con los nativos, observación de sembradíos, etc. Estas actividades se efectuarían en compañía de personas capacitadas de la zona y de personal proveniente de las ciudades de Medellín o Cartagena en temporadas de alto flujo de huéspedes, quienes podrían prestar el servicio de manera externa, con el fin de cumplir los módulos experienciales y dar un valor agregado al huésped que lo convierta en un replicador del concepto con el que Mango Soul Hostel quiere llegar y satisfacer a sus futuros clientes.

¿Cómo es la estructura de los costos? El presupuesto se encuentra separado en dos partes fundamentales. La primera incluye los gastos que deben hacerse para pautar de manera digital los dos segmentos de mercado objetivo a los cuales se desea llegar.

Por otra parte, están los gastos fijos con el personal actual para cumplir las exigencias del Código Sustantivo del Trabajo, que giran alrededor de los 25 millones de pesos anuales, incluidas las prestaciones sociales.

5.2. EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE MANGO SOUL HOSTEL

El modelo de negocio de Mango Soul Hostel se evaluó a partir de las preguntas propuestas de manera específica el efecto, con acatamiento del orden metodológico que se dio desde la visualización respectiva. El primer cuadro que se considera para hacer las preguntas más relevantes es el correspondiente a la propuesta de valor (figura 3).

¿Se sabe cómo perciben los clientes la propuesta de valor? A partir de las respuestas a las encuestas diligenciadas para la parte metodológica de este trabajo se considera que la propuesta de valor fue bien percibida por las personas interrogadas.

¿Ofrecen los competidores propuestas de valor similares a precios equivalentes o mejores? Ninguno de los competidores en la zona ofrece una propuesta de valor similar debido a que la propuesta de valor se encuentra fundamentada en los conceptos de consumo socialmente responsable y responsabilidad social empresarial, que, combinadas con los cuatro principios fundamentales del ecoturismo, hacen que ella sea única en toda la zona.

Para concluir con la propuesta de valor se hace la siguiente pregunta: ¿qué tan bien son atendidos los clientes por los competidores? Las ventajas competitiva y comparativa son, precisamente, la calidad de los integrantes del personal, que, por ser bien calificados en el sentido académico y bilingües, atenderán de manera adecuada al huésped con el más alto nivel de sensibilidad intercultural posible.

En el segmento de clientes se deben plantear interrogantes para evaluar el modelo de manera objetiva. Son:

¿Se conocen bien los clientes y sus necesidades? Para Mango Soul Hostel el conocimiento de los clientes se enriqueció después de conocer el estudio realizado por el CIB y el Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos (2014), en el que se identifica como una gran oportunidad de negocio en el sector ecoturístico en Latinoamérica para viajeros provenientes de Alemania, Holanda, Reino Unido y España, porque todos ellos buscan ofertas ecoturísticas que satisfagan sus necesidades como turistas socialmente responsables.

¿Es posible reagrupar diferentes segmentos de clientes? Se pueden reagrupar de manera apropiada al tener en cuenta que los segmentos del sector ecoturístico tienen unos ideales iguales. Por ende, no es complicado reagrupar dichos grupos de acuerdo con la edad; si tienen hijos mayores de edad, adolescentes, niños en brazos o hasta los 13 años, en su orden.

En el bloque de canales y relacionamiento se formularon las siguientes preguntas:

¿Se tienen estrategias para el relacionamiento con los clientes? Para el efecto se tiene una estrategia de relacionamiento basada en el *storytelling*, además de los comentarios que se administrarían de manera apropiada en portales web, como *Trip Advisor*, *Facebook* y *Booking*.

¿Se gasta demasiado tiempo y dinero en relaciones con clientes no rentables? Para Mango Soul Hostel es importante invertir en portales web especializados que permitan estar donde están los principales destinos ecoturísticos de Colombia y de Latinoamérica, con el propósito de generar una red de mercadeo (*networking*) con otros establecimientos que compartan los mismos principios ecoturísticos, para de esta manera tener la visión completa de oferentes y demandantes de dicho servicio.

¿Qué tan bien se manejan las relaciones con los clientes? Las relaciones con los clientes se fundamentan en la interacción que se tiene con ellos por medio de redes sociales y blog. Además, se procurará mantenerlos en los grupos de *Facebook* e *Instagram*, para que vean los progresos de la comunidad y cómo con sus aportes mejoran la región, con el fin de dejar así constancia de que Mango Soul Hostel está comprometido con el consumo socialmente responsable, sin dejar de lado la responsabilidad social empresarial, que debe ser sólida en todas sus dimensiones.

En el bloque de los canales de distribución se plantearon las siguientes preguntas para evaluar aquéllos por los que se desea llegar a los clientes:

¿Se tiene un buen diseño de canales de comunicación y distribución? Los dos canales diseñados para atraer clientes están bien diferenciados y diseñados para evitar conflictos entre ellos. En la parte digital se manejarán estrategias para capturar la atención de posibles huéspedes, con el propósito de generarles el autocuestionamiento acerca de un lugar que tiene maneras muy diferentes de publicitarse a sí mismo. Para los turistas extranjeros que ya se encuentran en el país se implementará un canal diferente, con publicidad de tipo *pop* y visitas a lugares en los que se hospedarían, previa autorización del administrador del lugar con el que se establezca una relación duradera, en cuanto a trabajo en red turístico respecta.

De modo similar, para el ítem correspondiente a las fuentes de ingresos se plantearon las preguntas para determinar la dependencia al prestar un número específico de servicios diferenciadores.

¿Qué tan estables son las fuentes de ingresos? Las fuentes de ingresos son estables debido a las actividades complementarias que desarrollan los actuales propietarios y porque los costos fijos para la operación están cubiertos.

¿Qué tan diversificado es el flujo de ingresos? El flujo de ingresos es diversificado porque se tienen varios frentes para poder operar en forma eficiente, todos ellos sustentados en las buenas prácticas del ecoturismo y que velan por las buenas prácticas del consumo socialmente responsable. Las características de los clientes pueden variar y se pueden establecer límites para no contaminar la interacción de los locales con los extranjeros en los momentos de tenerlos ambos como públicos.

¿Se depende de muy pocas fuentes de ingresos? Desde el punto de vista de los clientes se contará con un número potencialmente considerable, pues debe incrementarse el número de turistas provenientes del exterior a partir de la firma en 2016 del proceso de paz con las FARC-EP. Además, si la demanda no fuese copada por turistas extranjeros, se podría suplir dicho vacío con turistas nacionales de nivel educativo medio alto, con la suficiente claridad para seleccionar un sitio cálido y acogedor, muy diferente a los que se ofertan en el golfo de Morrosquillo.

En cuanto al ítem de los recursos, se plantearon dos preguntas interesantes:

¿Se dispone de los recursos adecuados en términos de calidad y cantidad? Se dispone de recursos de calidad para prestar los servicios de la mejor manera y atender en forma oportuna toda situación que requiera recursos inmediatos.

¿Se dispone de demasiados recursos internamente, lo que conduce a la falta de enfoque? En el caso de Mango Soul Hostel se cuenta con recursos limitados que, por fortuna, cubren todos los costos de operación del establecimiento. Con base en ello se puede hacer énfasis en el enfoque estratégico del establecimiento para diferenciarlo de los demás que puedan tener una propuesta de valor diferente y en otro mercado objetivo.

Para evaluar el proceso, se formularon preguntas con dos intenciones, a saber:

¿Qué tan eficiente se es en la ejecución de las actividades? En la ejecución de actividades se es eficiente de varias maneras. En primera instancia, es importante decir que la eficiencia operacional radica en los precios que se manejan y que no son de descreme. Son neutrales y están de acuerdo con lo que representa valor para los clientes y cuánto están dispuestos a pagar por un servicio diferente basado en los principios de sostenibilidad del ecoturismo.

¿Se hacen demasiadas actividades dentro de la misma organización, con la consiguiente falta de foco? En Mango Soul Hostel no se presentaría tal falta de foco porque a lo largo de los años se ha implementado la misma estrategia de satisfacer necesidades de los clientes como actividad primaria y fundamental, lo que indica que se tiene el enfoque apropiado para ecoturistas.

Para la sección de costos y evaluar el modelo se plantearon tres preguntas:

¿La estructura de costos es la adecuada? Sí, la estructura es adecuada porque se tienen en cuenta todas las variables para que el proyecto sea viable. Se debe tener presente que los costos más altos se encuentran cubiertos por el establecimiento y los ítems como arriendo, energía eléctrica, internet y costos fijos de los dos trabajadores de tiempo completo y todas las prestaciones sociales están respaldados por ingresos no operacionales.

¿Se entiende con claridad qué parte del negocio involucra los mayores costos? Los mayores costos para Mango Soul Hostel son los relacionados con el mercadeo digital, que debe hacerse durante todo el año para generar el movimiento necesario en redes sociales y buscadores especializados de hotelería y ecoturismo. Se considera que los costos para atraer clientes provenientes del extranjero son mayores que para aquéllos que se encuentren en ciudades como Cartagena y Medellín.

¿Qué tan eficiente es la estructura de costos? Es la más adecuada siempre que se mantenga como mercado objetivo el los turistas extranjeros, quienes tienen contacto con el establecimiento mediante los medios sociales y páginas de internet. Deberá mantenerse en el tiempo esta estructura de costos al tener en cuenta la creciente demanda de turismo alternativo existente en los países europeos, que ven el ecoturismo como la opción más adecuada y económica si se la compara con el turismo masivo.

Las preguntas clave para evaluar las alianzas estratégicas planteadas son:

¿Se trabaja con aliados en un grado suficiente? Se debe trabajar con aliados estratégicos suficientes que permitan que el negocio turístico exclusivo para extranjeros en Colombia sea viable y rentable. Este sector se basa en redes o *networking*, que por medio de referencias de otros establecimientos del mismo núcleo de negocio de otras ciudades o países permiten incrementar de manera gradual la visibilidad del lugar.

¿Qué tan bien se trabaja con socios y proveedores? Con los socios se trabaja de manera óptima porque la toma de decisiones es conjunta, puesto que se vela por los intereses de los dueños; en cuanto a los proveedores, se tiene una relación duradera y estable, que ha perdurado por más de veinte años, pues todos los del establecimiento son de la región, conocen el proyecto y saben que son partícipes del mismo.

¿Qué tanto se depende de los socios y proveedores? De los socios comerciales aún no se tiene dependencia, porque no se han realizado obras de infraestructura que requieran inyección de capital; de los proveedores nativos sí se depende en buena medida porque sus productos se venden en el negocio y son fuente de ingresos para varias familias de la región.

Cuando se habla de mejorar o innovar, en el modelo de negocio se formulan preguntas de cuyas respuestas nace la correcta implementación de la estrategia para volverlo competitivo. En la propuesta de valor se sugieren los siguientes interrogantes, adaptados en forma específica al modelo de negocio que se va a desarrollar.

¿Es posible ofertar a los diferentes segmentos de clientes soluciones más a su medida? Es posible ofrecer a cada cliente una solución a su medida, pues los módulos experienciales que se desarrollan en Mango Soul Hostel se adaptan con facilidad al interés del cliente, y mucho más si con antelación se le conocen sus preferencias en actividades físicas, relacionales y lúdicas.

¿Tienen los clientes otras necesidades que se puedan satisfacer con relativa facilidad por la misma empresa o con los aliados? Si algún cliente muestra interés en relación con los deportes náuticos se tiene la posibilidad de satisfacerle sus necesidades, porque hay aliados estratégicos, como La Tertulia y la Bodeguita, en la localidad contigua de Coveñas.

¿Se puede complementar la propuesta de valor mediante acuerdos con aliados? Tener aliados es de verdad importante, porque el ecoturismo se mueve en lo primordial por el

esquema de voz a voz y las recomendaciones de terceros que den fe de las buenas prácticas que tiene el establecimiento generan una red de cooperación que incentiva el tránsito de huéspedes con características muy similares.

En el segmento de clientes se planteó un par de preguntas que respondieron personas allegadas, con suficiente conocimiento del sector ecoturístico en la región en la que se desea desarrollar el proyecto.

¿Existen nuevos segmentos de clientes que sea posible atender? Es definitivo: sí existen nuevos segmentos de clientes que sea posible atender. Es el caso de la comunidad LGBTI proveniente de países europeos, a cuyos integrantes se les puede suministrar espacios naturales para su esparcimiento y libre desarrollo de su personalidad, al tener en cuenta que el establecimiento brinda la suficiente privacidad.

¿Se pueden reagrupar de mejor manera los segmentos de clientes si se tienen en cuenta sus necesidades? Sí, se pueden reagrupar los clientes si se toma en consideración lo planteado en el párrafo anterior. Se cruza información entre diferentes mercados objetivos para no generar el efecto contrario, para impedir que haya incomodidad en los huéspedes por las preferencias de los otros mercados.

Por último, cuando se aborda la temática del relacionamiento, es importante entender y desarrollar la pregunta con el propósito de buscar siempre innovar con algo diferenciante, que los demás no puedan desarrollar con facilidad.

¿Qué nivel de personalización requieren los clientes? El nivel de personalización es variable porque depende de la participación activa de los clientes extranjeros, habida cuenta que tendrán una interacción única con la región cuando participen en los módulos experienciales que se desarrollan y a partir de ahí será más personalizada la atención. Por política de Mango Soul Hostel, el grado de acompañamiento al personal con gran sensibilidad intercultural será de medio a alto.

En la sección que corresponde a los canales de distribución se planteó el efectivo uso de los canales para generar más tráfico y mejor rentabilidad del establecimiento. Para el efecto se propusieron tres preguntas:

¿Se puede incrementar la base de clientes si se usan mejor los canales? El número de clientes sí se puede aumentar si se usan con mayor eficacia los canales y las estrategias de comunicación integradas al mercadeo (CIM). El número de clientes es una variable que debe controlarse porque la saturación del lugar generaría una mala imagen, por la falta de espacio y comodidad, base primordial del turismo sostenible.

¿Se pueden integrar mejor los canales para aumentar el flujo de turistas extranjeros? Sí se pueden integrar. Para lograrlo es necesario que los clientes conozcan de antemano el establecimiento, para lo que se les mostrarán imágenes del lugar con el fin de que conozcan las políticas de operación de Mango Soul Hostel. Antes de integrar los canales es necesario tener huéspedes bien atendidos, que, a partir de la

experiencia vivida, puedan contrarrestar comentarios destructivos que emergen en el mundo digital.

Y la última pregunta respecto a los canales de distribución podría ser:

¿Se pueden introducir nuevos canales de distribución y comunicación para llegar a los clientes? Sí se deben introducir nuevos canales, en especial aquéllos que tengan la especialidad deseada para la propuesta de negocio de Mango Soul Hostel. En la actualidad se sugiere establecer relación con una organización llamada Lonely Planet, que contacta establecimientos que cumplan ciertas características y estándares internacionales y los incluyen en sus guías de turismo para extranjeros, para generar así un nivel de confianza mayor en los turistas porque saben que es una publicación seria que recomienda lugares de alta calidad.

En el ítem correspondiente a ingresos se apeló a dos preguntas:

¿Se pueden introducir nuevos flujos de ingresos? Se puede variar el flujo de ingresos si se hospedan turistas de otra manera. Por ejemplo, si es un grupo grande de turistas y según el tiempo de estadía, se podría negociar desde precios individuales por noche hasta un alquiler total del establecimiento, con el fin de generar beneficios económicos para los turistas y permitirle al establecimiento un control mayor del personal y de las actividades por desarrollar de manera grupal. Redunda en beneficio de ambos, clientes y hostel.

¿Se pueden hacer más ventas cruzadas? Se puede incrementar el número de ventas cruzadas por la misma naturaleza del negocio ecoturístico, que vive de la recomendación y del esquema de voz a voz de huéspedes satisfechos. Además, las relaciones deben hacerse o pactarse con establecimientos que promulguen la misma identidad corporativa y promuevan el turismo sostenible para así conseguir más ventas cruzadas.

En cuanto a los procesos que se pueden desarrollar de manera externa se plantearon dos preguntas:

¿Hay actividades que convenga dar en encargo a los aliados? El servicio de transporte desde la terminal terrestre o aérea debe encargarse a aliados estratégicos debido al núcleo del negocio, porque se reducen riesgos no cuantificables en los desplazamientos. Es evidente que las personas que presten dicha labor deben estar capacitadas por Mango Soul Hostel para brindar un servicio con los estándares de calidad del establecimiento.

¿Las actividades de la empresa se adaptan a la perfección a la propuesta de valor? Todas las actividades que se desarrollan en Mango Soul Hostel están acordes con la propuesta de valor de ofrecer un servicio diferenciado, con base en el alto nivel de sensibilidad intercultural del personal y el cumplimiento de todos los principios del ecoturismo. De esta forma es viable desarrollar un modelo de negocio próspero.

En el ítem de recursos se plantearon dos preguntas:

¿Existen algunos recursos de los que se pueda prescindir o que se puedan sustituir? Los recursos se pueden sustituir, pero impactarían de manera inmediata el servicio que se desea prestar a los clientes. No es bueno prescindir de recursos porque todos los participantes elegidos para desarrollar experiencias de los clientes forman parte de una cadena que es preferible no modificar para que todos cumplan su tarea.

¿Qué recursos clave pueden ser provistos con mayor eficiencia por los aliados? Todos aquellos recursos que no estén soportados en las buenas prácticas del ecoturismo, para manejar así el buen manejo de recursos y propósitos claros y definidos frente a la actividad que se desarrolla. Un ejemplo son los deportes náuticos que impliquen el uso de motores de combustión.

En todo lo relacionado con los costos, se planteó una pregunta puntual adicional:

¿Existe la forma de reducir la estructura de costos? La única manera de reducirla consistiría en hacer las tareas de otros involucrados en el negocio, como son los promotores en las ciudades de Medellín y Cartagena, o limitar las experiencias de los clientes que visiten las instalaciones del hostel. Por eso se considera que disminuir costos podría afectar el buen desempeño en el sector ecoturístico. Las alianzas estratégicas por desarrollar para innovar con el modelo de negocio propuesto deben apuntar a obtener certificaciones internacionales sobre turismo sostenible que rigen para cada país. Las mejores alianzas por establecer en la actualidad están en la Unión Europea, que, a su vez, sirvan como garantes y como factor decisivo para que el consumidor final escoja a Mango Soul Hostel como un lugar deseable para hacer ecoturismo.

6. ANALISIS DE RESULTADOS

Los resultados que se obtuvieron de las encuestas aplicadas a la comunidad para comprender cómo visualizan el proyecto ecoturístico Mango Soul Hostel, cuyos cuatro pilares son la base para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en el que se piensa desarrollar, muestran un gran nivel de aceptación.

Es importante hacer referencia que los setenta nativos encuestados en el corregimiento La Parrilla, beneficiado con la implementación de mercadeo social de las clases de inglés dictadas por extranjeros, respondieron con alta sensibilidad y aceptación hacia esta novedosa propuesta. Es de aclarar que las preguntas fueron elaboradas en términos muy sencillos, fáciles de entender, pues más del 80% de la comunidad adulta es analfabeta y fue necesario entrevistar varios miembros de cada familia para buscar generar confianza, lo que permitió así que algunos de ellos llenaran las encuestas de todas las personas, con inclusión de las de los que no saben escribir.

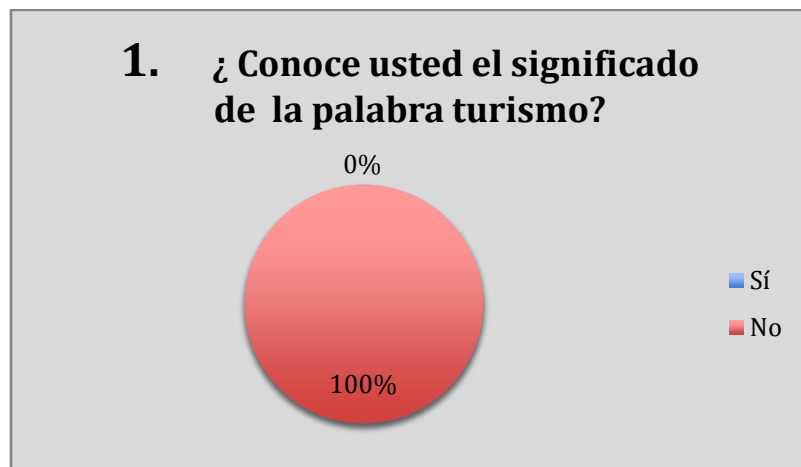
Por otra parte, las encuestas diligenciadas a extranjeros de nacionalidades a las cuales se enfoca el proyecto, se hicieron por diferentes medios electrónicos y mediante papel impreso para los que se encuentran en la ciudad. Se diligenciaron veinte encuestas con preguntas enfocadas hacia ecoturismo y módulos experienciales.

Las entrevistas en profundidad aplicadas a dos personas permitieron ahondar en los factores asociados con un proyecto de ecoturismo soportado en el mercadeo experiencial, en especial en el módulo relacional, que involucra al turista con la comunidad nativa con el fin de generar vínculos emocionales que harán su estadía muy diferente a las que en la actualidad se ofrecen, en particular en la región.

Las encuestas se tabularon y los resultados fueron favorables a desarrollar la propuesta de ecoturismo Mango Hostel en la región seleccionada. Hay buenas expectativas en cuanto a que su desarrollo beneficiaría no sólo al establecimiento sino a terceros que necesitan de verdad la ayuda. Los formatos de las encuestas y las preguntas en profundidad diligenciadas en la investigación se encuentran en los anexos 1 y 2.

Resultados de las encuestas realizadas a la comunidad de La Parrilla.

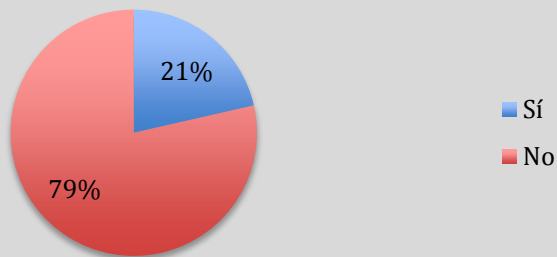
Pregunta 1



Fuente: elaboración propia

Pregunta 2

¿ Conoce usted la diferencia entre turismo y ecoturismo?



Fuente: elaboración propia

Pregunta 3

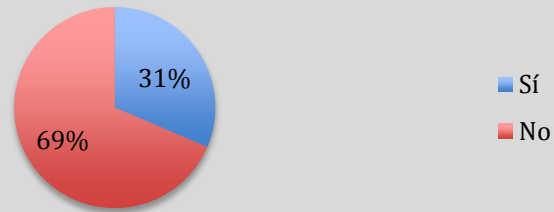
3. ¿Sabe usted las diferencias entre hacer ecoturismo y actividades ecoturísticas?



Fuente: elaboración propia

Pregunta 4

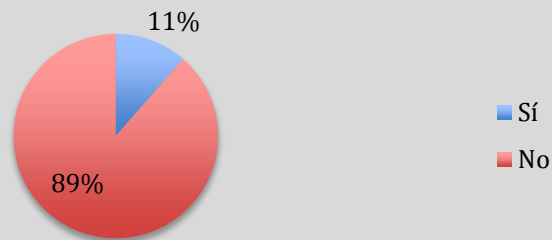
4. ¿Conoce usted lugares en Punta Bolívar en los cuales puedan desarrollarse actividades ecoturísticas?



Fuente: elaboración propia

Pregunta 5

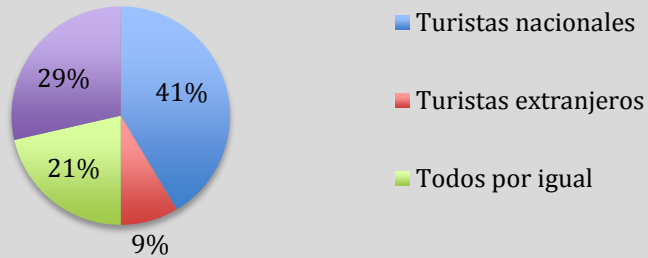
5. “¿Sabía usted que en Punta Bolívar hay más de cuatro lugares diferentes para disfrutar del ecoturismo?”



Fuente: elaboración propia

Pregunta 6

6. ¿Quién cree usted que disfrutaría más de los sitios eco turísticos que Punta Bolívar puede ofrecer?



Fuente: elaboración propia

Pregunta 7

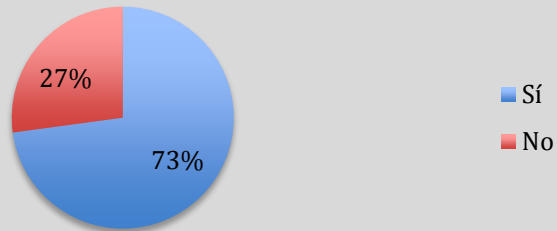
7. ¿Le gustaría a usted, como habitante de Punta Bolívar, que los turistas extranjeros que lleguen conocieran la comunidad y sus...



Fuente: elaboración propia

Pregunta 8

8. ¿Considera usted que la visita de turistas extranjeros mejoraría la calidad de vida de la comunidad?



Fuente: elaboración propia

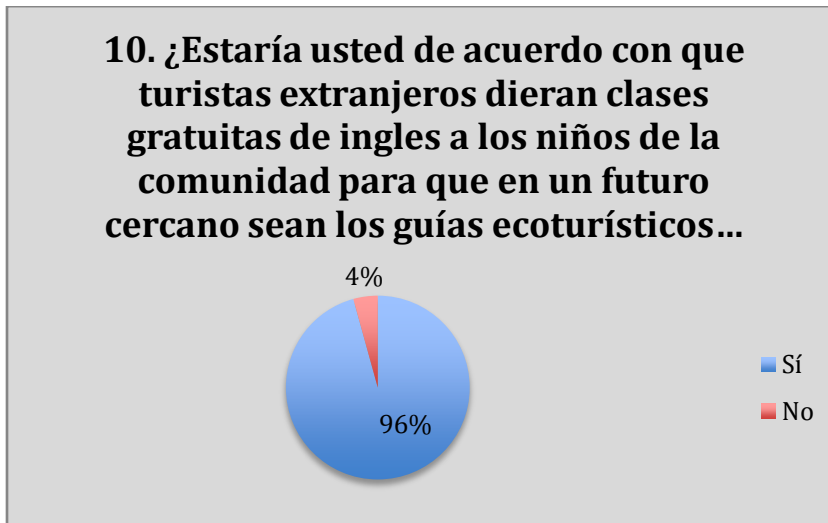
Pregunta 9

9. ¿Le gustaría a usted, como integrante de la comunidad, que turistas extranjeros interactuaran de manera positiva con los niños mayores de 8 y hasta los 15 años?



Fuente: elaboración propia

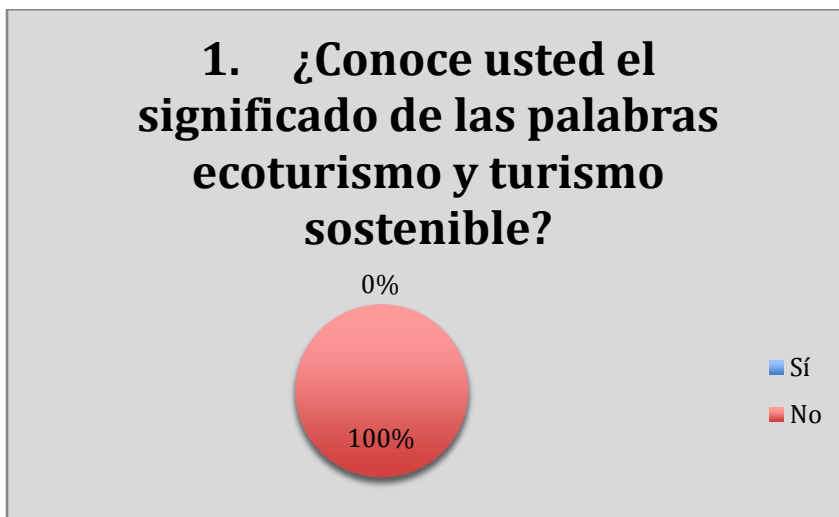
Pregunta 10



Fuente: elaboración propia

Resultados de las encuestas diligenciadas a extranjeros

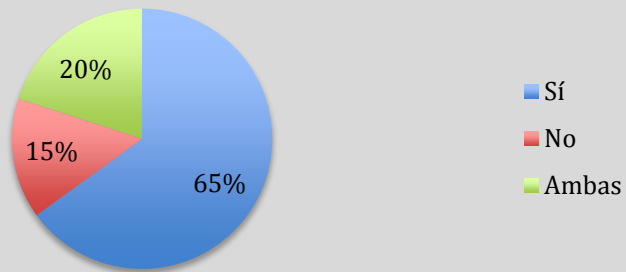
Pregunta 1



Fuente: elaboración propia

Pregunta 2

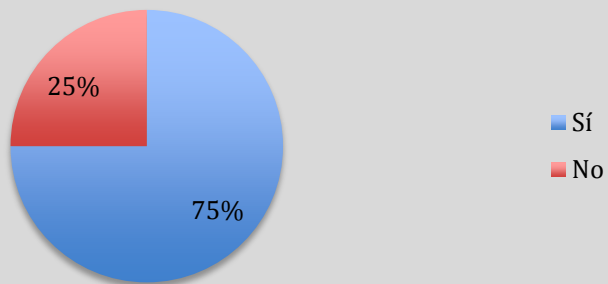
2. ¿Prefiere usted el ecoturismo por encima del turismo masivo?



Fuente: elaboración propia

Pregunta 3

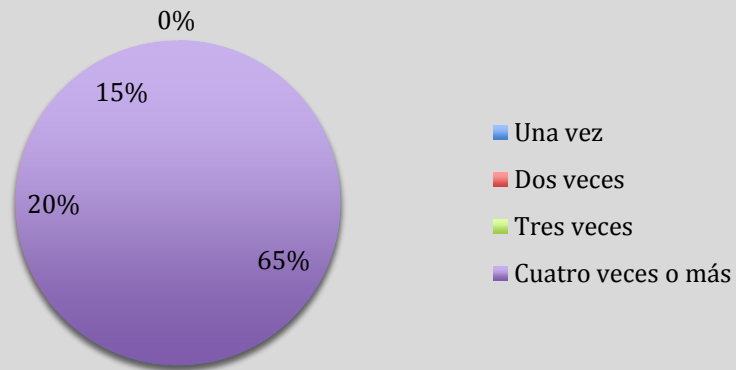
3. ¿En su tiempo de vacaciones desarrolla actividades ecoturísticas?



Fuente: elaboración propia

Pregunta 4

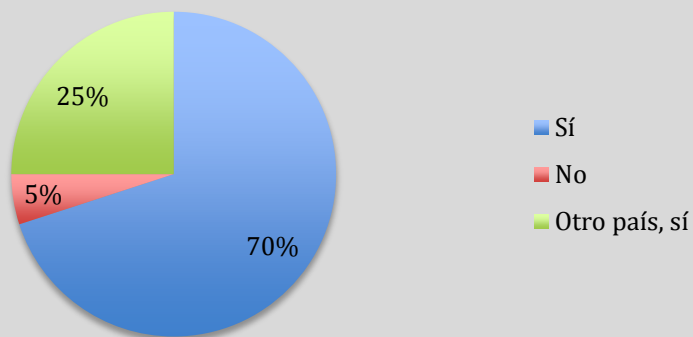
4. ¿Cuántas veces en el año hace ecoturismo?



Fuente: elaboración propia

Pregunta 5

5. ¿Ha hecho ecoturismo en Colombia?



Fuente: elaboración propia

Pregunta 6

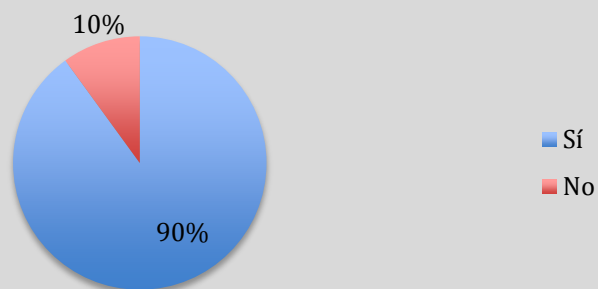
6. ¿Le gustaría ir a un lugar en el cual se combine el ecoturismo y el mercadeo experiencial a partir de módulos experienciales que tienen como objetivo principal generar...



Fuente: elaboración propia

Pregunta 7

7. ¿Le gustaría conocer en profundidad una comunidad nativa de la costa Caribe mientras vacaciona?



Fuente: elaboración propia

Pregunta 8

8. ¿Ofrecería usted mientras vacaciona dos horas de su tiempo para enseñar inglés a los niños de la comunidad para hacer así mas económica su estadía en un lugar?



Fuente: elaboración propia

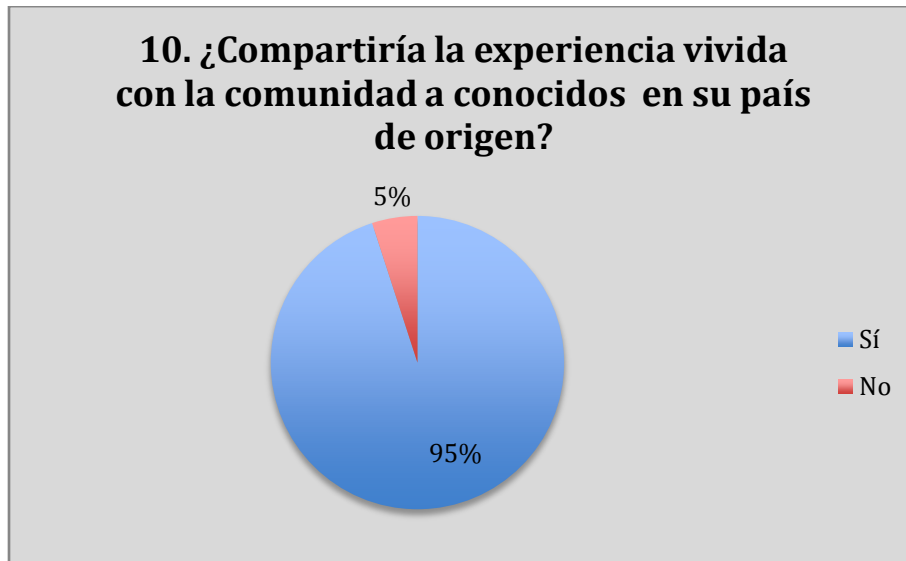
Pregunta 9

9. ¿Un hostel ecoturístico que cumple las con las características descritas en las preguntas anteriores sería si...



Fuente: elaboración propia

Pregunta 10



Fuente: elaboración propia

Como resultado del instrumento de información aplicado en La Parrilla y la encuesta diligenciada por extranjeros se puede decir con seguridad que la gente nativa del sitio en el que se desarrollará el proyecto de Mango Soul Hostel tiene poco conocimiento sobre turismo sostenible y de ecoturismo; sin embargo, a pesar de ella ven en buena forma que turistas extranjeros visiten con frecuencia la región porque vislumbran una posibilidad para ofertar sus productos en temporadas de turismo. En cuanto a la posibilidad de que los niños de la comunidad puedan recibir clases de inglés de manera gratuita con personas extranjeras que lo harían por satisfacción personal; la comunidad está muy abierta a compartir un poco de sus vidas en retribución por la labor desempeñada por los turistas extranjeros. Así, Mango Soul Hostel ofrece un servicio compatible con especificaciones requeridas en los cuatro pilares fundamentales del ecoturismo.

El perfil de los encuestados extranjeros se enmarca en el de un consumidor educado, con niveles de ingresos medios altos, que ve en el ecoturismo una manera diferente y tranquila de hacer turismo. Por otra parte, para ellos la implementación de modelos y módulos experienciales en un lugar apto para ecoturismo es una buena oportunidad porque no todos los lugares cuentan con tales características. La oportunidad de intercambiar experiencias entre huéspedes y comunidad convierte a Mango Soul Hostel en un excelente producto para el que personas provenientes del extranjero replicarían la información y las actividades realizadas en el establecimiento, con lo que se lograría incrementar el volumen de huéspedes en el mediano plazo y generaría un *good will* a partir de la experiencia de enseñar inglés a niños de la comunidad y les permitiría permanecer más días en el sitio, con el fin de involucrarse, a la vez, en módulos relacionales que harán su estadía más satisfactoria.

Las entrevistas en profundidad aplicadas a dos personas con vasto conocimiento sobre ecoturismo despejaron dudas y reconfirmaron el deseo de desarrollar el proyecto. Los instrumentos que se emplearon para conocer su opinión mostraron que si el mismo tiene la finalidad de satisfacer necesidades distintas para personas de diferente contexto social y cultural será exitoso. La entrevista realizada a una ecoturista alemana que hace la doble titulación en la Universidad EAFIT, que conoce en profundidad temas ecoturísticos y ha visitado más de 15 destinos en Colombia y más de 40 en América Central y del Surarrojó que Colombia está en un proceso de transición en el que empezarán a llegar muchos turistas extranjeros con intenciones de practicar o de hacer ecoturismo, porque posee varios pisos térmicos y tiene su gran biodiversidad, atractiva para muchas personas del continente europeo que satisfacen sus necesidades ecoturísticas como mínimo una vez al año. La importancia que tiene la comunidad para los ecoturistas como Laura Behrens convierte a los módulos experienciales, en especial el de relacionamiento, y al mercadeosocial con la comunidad en puntos críticos que deben generar valor para tener ventajas competitiva y comparativa frente a otros competidores del sector. En cuanto a la sensibilidad intercultural que debe tener la persona que esté al frente del proyecto, se debe tener especial cuidado a la hora de seleccionarlo, porque de lo contrario se perdería uno de los principales generadores del valor.

Se encontró que a ecoturistas provenientes de Europa les es indiferente el tiempo de los desplazamientos internos en el país, porque para llegar Colombia viajan más de diez horas en avión. Por otra parte, la ubicación del lugar les permite a los ecoturistas encontrar un sitio intermedio o de paso en el recorrido hacia otros destinos con características similares, al bajar desde la Sierra Nevada de Santa Marta hacia destinos como Capurganá y Sapzurro o hacia el valle del Cocora en el Eje Cafetero, lo que propiciaría un periplo ecoturístico en diferentes regiones el país.

En cuanto a la compensación que se propone por parte de Mango Soul Hostel al permitir extender la estadía a cambio de enseñar de manera voluntaria inglés a los niños de la comunidad, las respuestas de las personas partícipes en la investigación permitieron concluir que ése puede ser un gran valor diferenciador frente a otros establecimientos, lo que generaría un cambio estructural o de fondo en las maneras de hacer ecoturismo. La comunicación del modelo de negocio podría basarse o sustentarse en la comunicación efectiva que se tendría a partir de compartir las experiencias vividas en el lugar si se apela a servicios de *free press* de manera efectiva, con el fin de intentar conseguir apoyo internacional para seguir implementando el mercadeo social y desarrollar otras actividades complementarias para la comunidad a partir del conocimiento de las partes involucradas.

El modelo de negocio de Mango Soul Hostel quedópore completo definido al resolver las preguntas en cada uno de los cajones que propone Alexander Osterwalder en su ontología, a lo que se agregó la interpretación de las encuestas aplicadas a todas las partes involucradas en el modelo de negocio.

A partir de este trabajo de grado se establecieron las directrices administrativas para aplicarlas en los próximos años de funcionamiento en el modelo de negocio que se describió.

7. CONCLUSIONES

De la búsqueda bibliográfica acerca del concepto de modelos de negocio fueron varios los autores estudiados y que lo definen desde diferentes perspectivas y lo aplican en diversas áreas. Dado que la propuesta que se plantea en el trabajo se direcciona hacia el nicho de ecoturismo, la metodología propuesta por Alexander Osterwalder es la que de mejor manera se acopla a un modelo de negocio ecoturístico y por ello se implementó en este trabajo.

De acuerdo con las entrevistas en profundidad diligenciadas por expertos en ecoturismo, con las encuestas aplicadas a integrantes de la comunidad aledaña y a los criterios teóricos específicos de ecoturismo fue posible diseñar una estrategia de posicionamiento integral para el proyecto ecoturístico Mango Soul Hostel, con el fin de conservar los atributos específicos de dicho tipo de negocio y del mercadeo experiencial. La mencionada estrategia comprende la difusión nacional e internacional del proyecto mediante el empleo de mercadeo digital con motores de búsqueda como *Trip Advisor*, *Hostel World*, *Booking.com* y *Facebook*, del apoyo de las autoridades turísticas del sector y de la preparación de la comunidad para la aceptación del proyecto.

Al tener en cuenta los resultados de las encuestas aplicadas a la comunidad nativa se concluye que un aspecto importante por mejorar es la educación enfocada hacia el turismo sostenible y cómo beneficiarse de ello sin alterar los ecosistemas en los que se puede desarrollar el proyecto.

Con base en los resultados obtenidos en la investigación preliminar y en la propuesta de Alexander Osterwalder se puede decir que el proyecto turístico Mango Soul Hostel cuenta con características bien diferenciadoras frente a otras propuestas que le compiten en el área en la que se desea implementar dicho modelo de negocio. Es de anotar que la generación de valor como factor principal puede conseguirse si la ventaja competitiva que ofrece el establecimiento se fundamenta en el alto grado de sensibilidad intercultural que tienen los encargados y las personas asociadas con el proyecto. En esta forma se puede diferenciar y generar mayor valor que otras opciones turísticas en la región que han ofertado productos similares durante muchos años.

Desde el punto de vista ambiental y social, desarrollar un proyecto como Mango Soul Hostel en esta región, socialmente muy atrasada, está acorde con las políticas internacionales de protección del medio ambiente y de apoyo a comunidades étnicas desfavorecidas, en las que se segmenta el mercado hacia un público específico que ve en el ecoturismo una forma de vacacionar diferente y que lo ejerce como actividad social de apoyo a zonas desfavorecidas. El análisis deja como lección que el turismo masivo y el ecoturismo, más que competir por los consumidores, lo hacen por la forma en que se priorizan las necesidades de las comunidades en las que se desarrollan los proyectos enfocados al turismo.

Con base en las encuestas a extranjeros europeos y a nativos de la región para la que se hizo la propuesta y al aplicar el mercadeo experiencial de Bernd Smith, el proyecto turístico Mango Soul Hostel, como modelo ecoturístico, es la mejor opción para generar valor, cuya prioridad será satisfacer los sentidos del cliente con el propósito de convertirlo en replicador de experiencias que promoverán un flujo mayor de huéspedes y traerá consigo un mejor desarrollo para la región.

Desde el punto de vista del país, el fomento del turismo se viene dando de manera paulatina y se ve como un promotor de desarrollo para el posconflicto que empezará a darse en 2016; sin embargo, desde el Fondo Nacional del Turismo no se difunden de manera apropiada las directrices que han de seguirse por parte de los municipios que cambian de gobernantes y de inmediato se modifican las políticas. Es de recalcar que las referentes al ecoturismo en la zona de influencia del proyecto no tienen la suficiente fuerza ni el liderazgo para lograr encaminar los esfuerzos de todos los actores del sector, debido a las malas prácticas y a fenómenos como el turismo informal por lo que cada día hace más difícil la conservación eficiente de lugares ecoturísticos. Otro aspecto que desmejora y compite en forma desleal con la oferta sustentable propuesta son los desarrollos urbanísticos de gran envergadura que involucran otro actor del mercado, el turismo masivo. Por ello, este estudio no solamente profundizó en la conceptualización del modelo de negocio sino en seguir los lineamientos de la metodología de Alexander Osterwalder para generar una propuesta de negocio sólida y amigable desde los puntos de vista ambiental y social en una zona en la que no existe una propuesta similar a la de Mango Soul Hostel.

A partir del trabajo realizado se puede inferir que las actividades que deberán desarrollarse con la comunidad nativa permitirán emplear y cumplir a cabalidad con el mercadeo social, que es de vital importancia cuando se desea ofrecer ecoturismo que cumpla los principios básicos del mismo. Es importante mencionar también que cuando se quiere hacer publicidad a un establecimiento a partir del mercadeo social se debe ser cauteloso en la información que se comparte en los medios digitales, puesto que una información errada puede poner en riesgo toda la operación del establecimiento.

Para turistas extranjeros el modelo de negocio satisface todas las necesidades propias de todo eco turista europeo si se sabe que el principal motivo para vivir la experiencia se fundamenta en el relacionamiento que tendrá con la comunidad a partir de las clases de inglés que dictaran, por encima de la compensación que se propuso de un número mayor de noches a cambio de desarrollar módulos relacionales con la comunidad, lo que aumenta en forma significativa el número de personas que conocerán el sitio y la forma en que opera para duplicar de manera efectiva la comunicación eficaz en los lugares de origen del turista con el fin de lograr así un buen reconocimiento a partir del mercadeo social que se implementaría en diferentes medios virtuales.

Después de llevar a cabo la búsqueda de bibliografía sobre políticas y lineamientos sobre ecoturismo nacional, departamental y municipal se puede concluir que si bien existen algunas normas, las mismas ni se conocen ni se aplican en el país y menos en la zona de influencia en la que se desea implementar el modelo de negocio de Mango Soul Hostel.

8. RECOMENDACIONES PARA TRABAJOS FUTUROS

Para trabajos futuros se deben tener como referencia países que tienen el modelo de ecoturismo integrado al general de desarrollo, como Costa Rica, Ecuador y Perú, al tener en cuenta en cada caso ha sido desarrollado por más de 15 años. Es importante también tener la claridad entre ecoturismo y actividades ecoturísticas, puesto que las segundas son uno de los cuatro pilares de la primera.

En el país es importante definir que entes regionales o locales cuentan con la información necesaria y tienen claras las políticas del Gobierno y de los ministerios involucrados, puesto que en lugares apartados de la geografía nacional la destinación de recursos para fomentar el ecoturismo se utilizan en otras actividades que distan mucho de las prácticas y las campañas para la conservación de los ecosistemas con las comunidades nativas.

Para poder realizar de manera satisfactoria todas las actividades que integran un buen negocio ecoturístico se debentener, como primera opción para trabajar en él, personas que tengan la suficiente sensibilidad intercultural para construir relaciones duraderas en el tiempo con los ecoturistas y con la comunidad nativa.

REFERENCIAS

- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2000). A model for the internet as a creative destroyer. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(4), 395-402. Recuperado el 10 de marzo de 2016, de: https://www.academia.edu/18568383/A_model_of_the_internet_as_creative_destroyer
- Alcazar, B. (2002). Los canales de distribución en el sector turístico. (p.44-49) Madrid ESIC Editorial.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in ebusiness. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520. Recuperado el 5 de enero de 2016, de: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.187/abstract>
- Bennet, M. J. (1986). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(2), 179-196. Recuperado el ... de ... de ..., de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0147176786900052>
- Benites, N. Albuja, J. Tapia, A. (2014). Retrospectiva, visibilización y revalorización de la herencia cultural del pueblo afro y afroecuatoriano, a través del turismo comunitario para el buen vivir. Recuperado el 15 de mayo de 2016: <http://riat.utalca.cl/index.php/test/issue/view/RIAT%20VOL%2010,%20N%202,%202014/showToc>
- Borges, M. & Beatriz, M. (2014). ¿Son los destinos turísticos litorales consolidados clúster innovadores? Análisis Comparativo desde el punto de vista Clúster de 2 casos: Benidorm y la Manga (Murcia).
- Broncano, S. & Andrés, M. (2009). El factor humano en los sistemas de gestión de la calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas. Cuadernos de Turismo, (23), 129-148
- Caro, J., Luque, A. & Zayas, B. (2014). Aplicaciones tecnológicas para la promoción de los recursos turísticos culturales
- Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia Business Review*, 4, 8-17. Recuperado el 9 de febrero de 2016, de: <http://www.redalyc.org/pdf/433/43300401.pdf>

- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 100-107. Recuperado el 4 de enero de 2016, de: <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>
- Ceballos-Lascurain, H. (1987, enero). The future of 'ecotourism'. *Mexico Journal*, 13-14.
- Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries, CBI, & Ministry of Foreign Affairs of The Netherlands (2014). *Product factsheet: nature and eco-tourism tourism from Germany, the Netherlands, Spain and the UK to Latin America*. Recuperado el 15 de septiembre de 2014, de: <https://www.cbi.eu/sites/default/files/study/product-factsheet-nature-eco-tourism-france-netherlands-italy-spain-to-latin-america-tourism-2014.pdf>
- CEPAL. (2015). Panorama social de America Latina. Recuperado de: http://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/220321_ps_2015_ppt.pdf
- Chen, Q., & Chen, H. M. (2004). Exploring the success factors of eCRM strategies in practice. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11(4), 333-343. Recuperado el 6 de febrero de 2016, de: https://www.researchgate.net/publication/233659712_Exploring_the_success_factors_of_eCRM_strategies_in_practice
- Del Alcázar Martínez, B. (2002). Los canales de distribución en el sector turístico. Madrid: ESIC.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial & Corporate Change*, 11(3), 529-555
- Duncan, T. & Everett, S. (1993) Client perceptions of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 33(3), pp. 30-39
- García Bobadilla, L. M. (2010). *Marketing experiencial en sectores de servicios con establecimientos de atención al público : aplicación empírica en la oficina de banca minorista*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, disertación doctoral. Recuperado el 2 de febrero de 2016, de: <http://eprints.ucm.es/10849/1/T31748.pdf>
- Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A. 2007. Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy and Leadership*, 35: 27-33.

- Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos, Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, SEMARNAT (2006, julio). *Introducción al ecoturismo comunitario*. México: Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales. Recuperado el 8 de enero de 2016, de: <http://www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/2068.pdf>
- Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos, Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, SEMARNAT (2009, agosto). *Turismo de naturaleza. Manual técnico para beneficiarios*. México: Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de: <http://docplayer.es/4348193-Turismo-de-naturaleza-manual-tecnico-para-beneficiarios.html>
- Govindarajan, V, & Trimble, C. (2011). The CEO's role in business model reinvention. Recuperado de: Harvard business review el 10 de marzo del 2016.
- Groshong, D. (2011). Ecotourism: principles, practices & policies for sustainability has some very interesting research on the ecotourist demographics. Recuperado el 15 de septiembre de 2014, de: <http://hummingfish.org/cbet/about-ecotourists>
- Hedman, J., & Kalling, T. (2003) *European Journal of Information Systems* 12, p.49–59. doi:10.1057/. palgrave.ejis. Business model concept.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140. Recuperado el ... de ... de ..., de: https://www.jstor.org/stable/2489122?seq=1#page_scan_tab_contents
- Honey, M. (2008). *Ecotourism and sustainable development: who owns paradise?*, 2ª ed. Washington, DC: Island Press.
- Kevork, E. K., & Vrechopoulos, A. P. (2009). CRM literature: conceptual and functional insights by keyword analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(1), 48-85. Recuperado el 19 de abril de 2016, de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02634500910928362?journalCode=mip>
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*, 8ª ed. México: Pearson Educación.
- Kotler, P (1994) *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Kliatchko, J. (2005). Towards a new definition of integrated marketing communications (imc). In- ternational Journal of Advertising, 24 (1), 7-34.
- Lee, M.-S., Hsiao, H.-D., & Yang, M.-F. (2010). The study of the relationships among experiential marketing, service quality, customer satisfaction and customer loyalty. *International Journal of Organizational Innovation*, 3(2), 352-378.

- Recuperado el 14 de mayo de 2016, de:
<https://es.scribd.com/doc/64655033/The-Study-of-the-Relationships-Among-Experiential-Marketing-Service-Quality-Customer-Satisfaction-and-Customer-Loyalty>
- Lenderman, M., y Sánchez, R. (2008). *Marketing experiencial: la revolución de las marcas*. Madrid: ESIC.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., & Palich, L. E. (2009). *Small business management, launching and growing entrepreneurial ventures*. Nueva York: Pearson.
- Magretta, J. (2002). La importancia de los modelos de negocio. *Harvard Deusto Business Review*, 110, 28-35.
- Márquez García, J. F. (2010). Innovación en modelos de negocios : la metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA EAFIT*, 2, 30-47. Recuperado el 4 de ... de enero, de: <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>
- McGrath, R. G. 2010. Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43: 247-261
- Mendoza, J. (2008). El clúster : un enfoque para la com - petitividad. Cuadernos de Administración. Universidad Autónoma de Bucaramanga ISSN: 2011-2440.
- Mendoza, J., González, M., y Fonseca, V .(2014). Rutas competitivas: un enfoque desde los procesos de cadena de valor para las empresas del sector turismo. *RIAT: Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 10(2), 140-150. Recuperado el 8 de mayo de 2016, de: <http://riat.utralca.cl/index.php/test/article/viewFile/298/pdf>
- 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 (2016a, 21 de enero). *Países de la Alianza del Pacífico fortalecen promoción turística intrarregional*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado el 2 de febrero de 2016, de: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=35621>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016b, 26 de enero). *Turismo, clave en el posconflicto*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado el 6 de diciembre de 2015, de: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=35655>

- Moral, M., y Fernández, M. (2012). Nuevas tendencias del marketing: el marketing experiencial. *Entelequia.Revista Interdisciplinar*,12, 237-271. Recuperado el 10 de diciembre de 2016, de: <http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2012/e14a15.pdf>
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. 2005. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58: 726-35.
- Mutis, J. & Ricart, J Innovación en los modelos de negocio: La base de la pirámide como campo de experimentación p.1-18. Recuperado en: *Universia Business Review*.
- Ngai, E. (2005) "Customer relationship management research (1992-2002): An academic literature review and classification", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23 Iss: 6, pp.582 - 605
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007).Strategies for successful CRM implementation.*Information Management & Computer Security*, 15(2), 102-115. Recuperado el 7 de enero de 2016, de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09685220710748001>
- Nogue i Font , J. (2008). Introducción: la valoración cultural del paisaje en la contemporaneidad. En Noguet i Font, J. (ed). *El paisaje en la cultura contemporánea*, pp- 35-39. Madrid: Biblioteca Nueva. Recuperado el 20 de diciembre de 2015, de: <http://libroshernandez.com/el-paisaje-en-la-cultura-contemporanea-2008/>
- 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://www2.unwto.org/es/content/acerca-de-la-omt>
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: a proposition in a design science approach*. Lausana: École des Hautes Études Commerciales de l'Université de Lausanne, disertación doctoral. Recuperado el 5 de enero de 2016, de: http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf
- Osterwalder, A. (2007a). *Draft business model inovation manual (beta versión): how to describe and improve your business model to compete better*. Melbourne: La Trobe University. Recuperado el 8 de junio de 2016, de: <http://businessmodelalchemist.com/blog/2007/12/draft-business-model-innovation-manual.html>

- Osterwalder, A. (2007b). *How to describe and improve your business model to compete better (draft version v.0.8 beta)*. Melbourne: La Trobe University. Recuperado el 1 de febrero de 2016, de: <http://businessmodelalchemist.com/blog/2007/12/draft-business-model-innovation-manual.html>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). *Business model generation*. Amsterdam: los autores. Recuperado el 3 de mayo de 2016, de: http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196–208. Recuperado el 1 de abril de 2016, de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/08876041011040604>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Alternative scale for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70, 201-230. Recuperado el 15 de diciembre de 2015, de: <http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/Alternative%20Scales%20for%20Measuring%20Service%20Quality-%20A%20Comparative%20Assessment%20Based%20on%20Psychometric%20and%20Diagnostic%20Criteria.pdf>
- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105. Recuperado el 7 de diciembre de 2015, de: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>
- Pineda, M. (2015, 18 de junio). Storytelling: el arte de narrar. *Pensamientos maupinianos. El blog de Mauricio Pineda*. Recuperado el 12 de abril de 2016, de: <http://www.pensamientosmaupinianos.com/2015/06/storyteller-el-arte-de-narrar.html>
- Porter, M. E. (2011). *Creating shared value*. Recuperado de: Harvard business review el 28 de abril de 2016.
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review (edición América Latina)*, 89, 100-117. Recuperado el 12 de abril de 2016, de: <http://www.fadu.edu.uy/administracion-empresas/files/2014/05/ESTRATEGIA-MPORTER-2011.pdf>

- Prahalad, C. K. y Ramaswamy, V. (2003). The new frontier of experience innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 12-18. Recuperado el 19 de mayo de 2016, de: <https://www.evernote.com/shard/s7/sh/bf8c75fe-8523-42e9-ad65-0e72f40f407e/5003a5ba28daf0fe617bcc33736a0335>
- Puccio, H. & Grana, N. (2014). Las innovaciones y su incidencia en la competitividad de los clúster turísticos de Argentina y Brasil.
- Restrepo Abad, N. (2012). *El precio: clave de la rentabilidad. Estrategias de marketing para su negocio*, 2ª ed. Buenos Aires: Seix-Barral.
- Rivera, S., y Rodríguez-Monroy, 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
- Rodríguez Mera, J. (2013). Modelos de negocios. Recuperado el 2 de octubre de 2014, de: <http://es.slideshare.net/jairodriguez/evolucion-del-modelo-de-negocios-03>
- Romano Jr., N., & Fjermestad, J. (2003). Electronic commerce customer relationship management : a research agenda. *Information Technology and Management*, 4, 233-258. Recuperado el 17 de marzo de 2016, de: <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1022906513502#/page-1>
- Sahlman, W. A. (1997). How to write a great business plan. *Harvard Business Review*, 75(4), 94-108. Recuperado el ... de ... de ..., de: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10168340>
- Sandoval, E., Zárraga, L. & Ruiz, J. (2015). Innovación En El Sector Turismo De Cancún: Evidencias Empíricas (Innovation in the Tourism Sector in Cancún: Empirical Evidence). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8 (4), 93-105.
- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brand*. Nueva York: Free Press.
- Schmitt, B. H. (2003). *Customer experience management (CEM): a revolutionary approach to connecting with your customer*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. L., y Lauterborn, R. F. (1993). *Integrated marketing communications. Putting it together & making it work*. Chicago, IL: ntc Publishing Group.

- Segura, C. & Sabate, G. Ferrán (2008). *Marketing Experiencial: el marketing de los sentimientos y sus efectos sobre la mejora en la comunicación*
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. 2005. The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.
- Stachowiak, A., Kudelska, I. & Radecki, A. (2013). Manufacturing Processes Design with UML and ERP Standard: A Case Study. En A. Azevedo (Ed.), *Advances in Sustainable and Competitive Manufacturing Systems* (pp. 187-196). Nueva York, NY: Springer International. Publishing.
- Soto, D. (2006). La identidad cultural y el desarrollo territorial rural, una aproximación desde Colombia. Recuperado el 9 de febrero de 2016, de: recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/Soto_URIBE_desarrolloterritorialrural.pdf
- Superyuppies (2015, 29 de abril). Storytelling para bloggers en apuros. *Superyuppies*. Recuperado el 18 de mayo de 2016, de: <http://superyuppies.com/2015/04/29/storytelling-para-bloggers-en-apuros/>
- Tsai, S. P. (2005). Integrated marketing as management of holistic consumer experience. *Business Horizons*, 48(5), 434-441. Recuperado el 27 de mayo de 2016, de: http://econpapers.repec.org/article/eeebushor/v_3a48_3ay_3a2005_3ai_3a5_3ap_3a431-441.htm
- Walls, A. R., Okumus, F., Wang, Y. R., & Wuk, D. J.-W. (2011). An epistemological view of consumer experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1021. Recuperado el 4 de abril de 2016, de: https://www.researchgate.net/publication/247123997_An_epistemological_view_of_consumer_experiences
- Weinstein, O. (1995). New modes of innovation: How services benefit industry. *International journal of service industry management*, 3 (3), 4-16. Doi: 10.1108/09564239510091321.
- Whitten Jr., N. E., y de Friedemann, N. S. (1974). La cultura negra del litoral ecuatoriano y colombiano: un modelo de adaptación étnica. *Revista del Instituto Colombiano de Antropología*, 18, 75-115. Recuperado el 2 de enero de 2016, de: <http://biblioteca.icanh.gov.co/DOCS/MARC/texto/REV-0915V17a-4.PDF>
- World Tourism Organization, UNWTO (2015). *UNWTO Annual Report 2014*. Madrid: UNWTO. Recuperado el 13 de junio de 2015, de: http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_annual_report_2014.pdf

- You-Ming, C. (2010). Study of the impacts of experiential marketing and customers satisfaction based on relationship quality. *International Journal of Organizational Innovation*, 3(1), 189-209. Recuperado el 4 de enero de 2016, de: <http://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=19431813&AN=59220334&h=6iU6ZgE0RvhBtuVJD72VaefWpeXKk6raBqLG2GrvCNji29Ob9I%2f1PDLvDgfia3OytDoG%2bz4NceJ3M5sN8Rgwsg%3d%3d&crl=f&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d19431813%26AN%3d59220334>
- Yuan, H..H."E.", & Wu, C. "K.". (2008). Relationships among experiential marketing, experiential value and customer satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 32(3), 387-410. Recuperado el 5 de mayo de 2016, de: <http://jht.sagepub.com/content/32/3/387.abstract>

ANEXOS

Anexo 1: entrevista a la comunidad nativa

Preguntas a la comunidad de Punta Bolívar:

1. ¿Conoce usted el significado de la palabra turismo?
 - a. Sí
 - b. No

2. ¿Conoce usted la diferencia entre turismo y ecoturismo?
 - a. Sí
 - b. No

3. ¿Sabe usted las diferencias entre hacer ecoturismo y actividades ecoturísticas?
 - a. Sí
 - b. No

4. ¿Conoce usted lugares en Punta Bolívar en los que puedan desarrollarse actividades ecoturísticas?
 - a. Sí
 - b. No

5. ¿Sabía usted que en Punta Bolívar hay más de cuatro lugares diferentes para disfrutar del ecoturismo?
 - a. Sí
 - b. No

6. ¿Quién cree usted que disfrutaría más de los sitios ecoturísticos que Punta Bolívar puede ofrecer?
 - a. Turistas nacionales
 - b. Turistas extranjeros
 - c. Todos por igual
 - d. No sabe o no responde

7. ¿Le gustaría a usted, como habitante de Punta Bolívar, que los turistas extranjeros que lleguen conocieran la comunidad y sus costumbres?
 - a. Sí
 - b. No

8. ¿Considera usted que la visita de turistas extranjeros mejoraría la calidad de vida de la comunidad?
 - a. Sí
 - b. No

9. ¿Le gustaría a usted, como integrante de la comunidad, que turistas extranjeros interactuaran de manera positiva con los niños mayores de ocho y hasta los 15 años?
 - a. Sí
 - b. No

10. ¿Estaría usted de acuerdo con que turistas extranjeros dieran clases gratuitas de inglés a los niños de la comunidad para que en un futuro cercano sean los guías ecoturísticos de la región y puedan mostrar a Punta Bolívar como destino ecoturístico para extranjeros?
 - a. Sí
 - b. No

Anexo 2: encuesta a extranjeros radicados en Colombia y por vía digital

Encuesta 2: turistas extranjeros

1. ¿Conoce usted el significado de las palabras ecoturismo y turismo sostenible?
 - a. Sí
 - b. No

2. ¿Prefiere usted el ecoturismo por encima del turismo masivo?
 - a. Sí
 - b. No
 - c. Ambos por igual

3. ¿En su tiempo de vacaciones desarrolla actividades ecoturísticas?
 - a. Sí
 - b. No

4. ¿Cuántas veces en el año hace ecoturismo?

- a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4 o más
5. ¿Ha hecho ecoturismo en Colombia?
- a. Sí
 - b. No
 - c. En otro país
6. ¿Le gustaría ir a un lugar en el cual se combinen el ecoturismo, previo cumplimiento de todos sus principios, y el mercadeo experiencial a partir de módulos experienciales que tienen como objetivo principal generar experiencias diferenciadoras a los huéspedes?
- a. Sí
 - b. No
7. ¿Le gustaría conocer en profundidad una comunidad nativa de la costa Caribe mientras vacaciona?
- a. Sí
 - b. No
8. ¿Ofrecería usted, mientras vacaciona, dos horas de su tiempo para enseñar inglés a los niños de la comunidad, con lo que haría más económica su estadía en un lugar?
- a. Sí
 - b. No
9. ¿Un hostel ecoturístico que cumple las características descritas en las preguntas anteriores sería su destino ecoturístico si llegara proveniente de cuál lugar?
- a. Medellín
 - b. Cartagena
 - c. Otro lugar
 - d. Le es indiferente
10. ¿Compartiría la experiencia vivida con la comunidad a conocidos en su país de origen?
- a. Sí
 - b. No

Anexo 3: entrevista en profundidad a ecoturista dedicada

Entrevista a Laura Behrens, ecoturista alemana concedora de más de 15 destinos ecoturísticos en Colombia y 40 alrededor de América Latina

1. ¿Qué opinión tiene respecto a la implementación de un modelo de negocio ecoturístico en Punta Bolívar, municipio de San Antero, departamento de Córdoba, Colombia?

Was ist Ihre Meinung zu der Umsetzung einer Geschäftsidee zum Ökotourismus in Punta Bolivar, Gemeinde San Antero im Bundesland Cordoba?

I dont know too much about Punta Bolivar yet, which is why I think it is a great opportunity for the community to develop an eco-tourism business idea. The fact, that I haven't really heard of it as a tourist destination in Colombia makes even more attractive to explore.

2. ¿Cuáles serían los puntos críticos que se deben tener en cuenta para desarrollar este proyecto? Was sind in Ihren Augen die kritischen Punkte, die bei diesem Projekt beruecksichtigt werden muessen?

From my point of view it is necessary to really engage with the concept of eco-tourism. Nowadays a great emphasis is put on special kind of travellers who a looking for eco-friendly tourist destinations and therefore it is important to implement it with regards to the socio-economic background. Better said: Don't just talk about eco-tourism – implement it!

3. ¿Qué impacto creería usted que tendrá en las comunidades nativas la implementación de dicho proyecto ecoturístico?

Was sind Ihrer Meinung nach die kritischen Punkte , die bei der Entwicklung dieses Projektes berücksichtigt werden müssen ?

The native communities living around Punta Bolivar will without question be affected by the project. I imagine that the form of impact depends on how the project is developed. If it includes the native communities, that means it would create jobs, bring diversity, education and development to the region. If however, the native communities get excluded in the project it would bring dissatisfaction to the area, the critical point about this project in my opinion is to ensure the focus on the social aspect of the eco-tourism.

4. ¿Cree usted que el comportamiento de la comunidad nativa cambiaría en forma considerable al tener en la zona turistas extranjeros únicamente?

I believe that any region that hasn't been invaded by tourist yet, will change with time. This means it could be negative as well as positive effects. Talking about the specific project of Mango Soul Hostel, I strongly believe that the behavior of the native community will develop in a positive way with tourist from all over Europe/the world coming to the region.

5. ¿Cree usted que la comunidad sería amable con esas personas?

From personal experience I think local communities that have not been in contact with many tourists at all might react cautious, but always friendly. A lot depends on the behaviour of the tourist which needs to be extremely respectful. But the eco-tourism concept generally attracts tourist who are aware of cultural differences.

6. ¿Cree usted que la implementación de módulos experienciales contribuiría a la buena imagen de la región?

Definitely yes. Running it in an organized and eco-friendly way it could set a good example for the whole region and might even attract other project to develop in the process.

7. Si se genera un vínculo fraterno entre visitantes extranjeros y la comunidad local a partir de actividades que integren y beneficien a ambas partes, ¿apoyaría dichas actividades ante las oficinas de turismo de la región y por qué lo haría?

This aspect could be seen from both sides. On the one hand I think it's absolutely alright to promote a destination like the Mango Soul Hostel by pointing out that the project is benefiting the local community. On the other hand it should still stay a project that developed from conviction and not to promote it and make people look good and feel better about themselves. But I do believe that to an extent it should definitely be advertised in local tourist offices to set an example and to inspire other locals and tourist to join in.

8. ¿Cree usted el bilingüismo sería un factor diferenciador entre este proyecto de ecoturismo y los otros existentes en la zona?

Without question the bilingual aspect is very important. It differentiates the Mango Soul Hostel from other Projects around the region with high benefits for the local community. Preparing them not only language but also culture based for the work with tourist is beneficial for both sides and sets a great example for other eco-tourism projects.

9. ¿Creería usted que sería beneficiosa la enseñanza de una segunda lengua a niños de la zona para que se conviertan en guías ecoturísticos en un período no menor a tres años?

Yes, I think I partly answered that question already. It is very beneficial for the local community to learn English as it is becoming more and more important especially in Colombia. In the coming years, more and more oversea tourists are coming to Colombia and also especially the coastal region. Teaching English to the local community will ensure them to be prepared for working with tourist and creates a welcoming atmosphere for both sides.

10. ¿Cree usted que las ONG de la región tendrían una participación activa cuando se les solicite acompañamiento para dar a conocer los proyectos de mercadeo social que se desean implementar durante los próximos años?

I think this depends on the NGOs that are working in the region and in what direction the Mango Soul Project will develop in the upcoming years. But it is always good to connect to an NGO that has the same goals and share knowledge and workforce based on the same principles.

Lista de personas encuestadas

Nombres y apellidos	Oficio	Edad
Alcides Carcias Liconá	Empleado de seguridad privada	30
Anyelis Guisao Zuluaga	Estudiante	16
Angie Oquendo Ortega	Bachiller	18
Arneidis Blanquiset Gutiérrez	Palenquera	47
Belkis Guerrero Morelo	Ama de casa	30
Catalino Payares Mercado	Pescador	65
Carmen Silgado Ruiz	Peluquera	32
Camilo Andrés Salgado Liconá	Mototaxista	29
Caterin Yulieth Carbonero Moreno	Bachiller	18
Carlos Núñez Silgado	Pescador	23
Cristina Ladeuth	Empleada doméstica	43
Denis Díaz Tapias	Albañil	52
Deyanira Díaz Morelo	Estudiante	16
Dermi Blanquiset Gutiérrez	Ama de casa	47
Eduardo Urango Bello	Lanchero	47
Emelda Ladeuth	Ama de casa y comerciante	40
Elicely Ladeuth	Ama de casa	45

Elvis Núñez Licona	Desempleado	43
Estivenson Payares Pérez	Bachiller	17
Felipe Ladeuth	Pescador	50
Grismaldo Martínez Rivera	Pescador	45
Hugo Manuel Díaz Morelo	Empleado de bomba de gasolina	25
Hernán Romero Morelo	Vendedor informal	43
Hipólito Guerrero	Mayordomo	60
Isabel Silgado Ruiz	Farmacéuta	48
Imelda Díaz Álvarez	Masajista playera	31
Jaidier Darío Guerra Roble	Estudiante	16
Jean Carlos Nuñez Silgado	Mototaxista	20
Jhonatan Núñez Silgado	Desempleado	22
Jorge Ladeuth Blanquissett	Empleado de Ecopetrol	26
Jorge Carbonero	Discapacitado	60
Jorge Alberto Díaz Morelo	Lavador de carros y motos	23
José Ángel Julio Silgado	Estudiante	16
Juan Carlos Narváez Valtazar	Bachiller	17
Juanda Guerrero Salgado	Vendedor informal	34
Karen Payares Pérez	Empleada de panadería	26
Katty Luz Payares Álvarez	Cajera	23
Kevin Narváez Arroyo	Estudiante	17
Kendry Payares Álvarez	Vendedora informal	20
Kelly Juliana Mercado Mena	Cocinera	33
Ledys Ladeuth	Empleada doméstica	52
Luis Fernando Payares Silgado	Empleado de Efecty	26
Lucy Elena Silgado Ruiz	Palenquera	42
Luis Manuel Ladeuth Mesa	Mayordomo	52
María Fernanda Payares Álvarez	Desempleada	21
María Elena Cárdenas Cardona	Cocinera	40
Maribel Julio Silgado	Estudiante	18
Marta Álvarez Ruiz	Discapacitada	51
Maryoris Arrieta Vilona	Bachiller	19
Marlis Romero Morelo	Cocinera	29
Mayerlis Páez Payares	Masajista playera	49
Mairon Payares Silgado	Ayudante de transporte público	25
Mónica Ladeuth	Ama de casa y comerciante	42
Omar Calao Mercado	Comerciante	18
Onalvic Carcias Licona	Empleada doméstica	33
Pedro Mena Mosquera	Agricultor	65
Ronaldo Payares Rodríguez	Estudiante	16

Reinaldo Guerrero Morelo	Vendedor informal	28
Rosalba Ladeuth	Comerciante	54
Senaida Ladeuth	Ama de casa	51
Vilma Ladeuth	Empleada doméstica	38
Víctor Sanes Dávila	Electricista	41
William de Hoyos Hernández	Comerciante	18
Yadira Ladeuth	Ama de casa	44
Yarelis Carbonero Moreno	Ayudante de soldadura	23
Yair Carbonero Moreno	Mototaxista	22
Yecely Carbonero Moreno	Ama de casa	25
Yulieth Paola Núñez Silgado	Estudiante	17

Extranjeros encuestados

Nombres y apellidos	profesion y/o estudios
Anna Vikova	HSE State University, Russia, professor de HSE
Charlotte Thibault	entrenador personal,Finland
Christian Schierholz	University Leipzig, Germany, gerencia internacional
Dominic Illi	University St. Gallen, Switzerland, negocios internacionales
Ducha Pereira	Rio Tinto Company, United Kingdom, recursos de tecnología de la información
Frank ten Hengel	TU Delft, Holland, diseñador industrial
Georgia Cameron	Victoria University of Wellington, New Zealand, leyes
George Bauer	Swinburne University of Technology, Melbourne, Australia, empresario emprendedor
Hoa Tran	HS Bremerhaven, Deutschland, negocios internacionales
Kasper Rheimer Andersen	Kopenhagen Business School, Denmark, negocios internacionales
Laura Mosberg	Université Catholique de Louvain, Belgique, negocios internacionales
Mark Utkin	Kaliningrad State University, Russia, gerente de desarrollo de negocios
Matthew Thompson	London School of Economics, United Kingdom , negocios internacionales
Maxime Charly	École Nationale d'Ingénieurs de Metz, France, ingeniero
Nicolas Tucman	Université de Lyon, France, gerencia
Riad Boufnit	HS Bremerhaven, Deutschland, gerente de operaciones
Ryan Anderton	England, professor de inglés
Shirleny Cardoso	London School of Commerce, United Kingdom, gerencia
Victor Meadowcroft	St Dominics International School of leeds professor de inglés

