

## **Diseño del modelo de negocio de un Producto Turístico Especializado en el municipio de Guadalupe (Santander – Colombia)**

### **ANDRÉS TOMÁS LEÓN MENDOZA**

Programa: Maestría en Administración y Dirección de Empresas - MBA  
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables  
Correo electrónico: tomasleon9304@gmail.com

### **REINALDO SILVA OTERO**

Programa: Maestría en Administración y Dirección de Empresas - MBA  
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables  
Correo electrónico: reysilva35@hotmail.com

### **OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar el modelo de negocio para un producto turístico especializado en el municipio de Guadalupe – Santander (Colombia).

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Diagnosticar el sistema turístico actual en el municipio de Guadalupe (Santander).
- Determinar la viabilidad de mercado para el desarrollo de un producto turístico especializado en el municipio de Guadalupe (Santander).
- Establecer la estructura organizacional y técnica para el desarrollo de un producto turístico especializado en el municipio de Guadalupe (Santander).
- Analizar la viabilidad financiera para el desarrollo de un producto turístico especializado en el municipio de Guadalupe (Santander).

### **METODOLOGÍA DESARROLLADA.**

Para la ejecución del primer objetivo, la metodología se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, descriptivo, de tipo documental, que consistió en el análisis del sistema turístico del municipio de Guadalupe, a partir del diagnóstico situacional relacionado en el Plan de Desarrollo del municipio de Guadalupe, a través de la implementación de la metodología del Análisis de la Planificación del Espacio Turístico (Boullón, 1985).

Para el desarrollo del segundo objetivo, se desarrolló en dos etapas. En la primera etapa, se llevó a cabo un análisis de enfoque cuantitativo, basado en datos de fuente primaria suministrados por la encuesta realizada y entrevistas. En la segunda etapa, se desarrolló el análisis cualitativo documental de datos de fuentes secundarias, como lo es el estudio de mercado realizado por el Sistema de Información Turística de Santander (Situr 2015 - 2019). Todo esto, con el ánimo de identificar el tipo de turistas que visita al departamento de Santander y al municipio de Guadalupe, para la identificación del perfil del potencial usuario y los principales insights o preferencias del mismo. Igualmente, se llevó a cabo el análisis de las 5 fuerzas de Porter para identificar las condiciones del mercado, y la estructuración del modelo de negocio del producto turístico especializado a partir de la metodología del modelo canvas a profundidad.

Para la estructura organizacional y técnica, nos basamos en los tipos de modelos organizacionales que existen para lo cual consideramos que el más apropiado para el modelo de negocio es la

“estructura funcional”, el cual nos arroja un organigrama basado en las funciones y áreas, complementado con la definición de los manuales de funciones y procedimientos.

Finalmente se llevó a cabo la estructuración financiera a partir del presupuesto de inversión y la proyección de estados financieros para identificar la viabilidad del modelo de negocio.

## RESULTADOS OBTENIDOS.

### Diagnóstico del sistema turístico actual del Municipio de Guadalupe – Santander.

A continuación, se relaciona el diagnóstico del sistema turístico del municipio de Guadalupe – Santander, plasmado en un análisis DOFA, con el ánimo de identificar los factores claves a la hora de definir el modelo de negocio del producto turístico especializado:

<b>Debilidades</b>	
<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja conectividad vial.</li> <li>• Mal estado de la malla vial existente.</li> <li>• Baja señalización primaria y turística en sectores estratégicos.</li> <li>• Bajo nivel de cobertura del servicio de agua y alcantarillado en las zonas rurales.</li> <li>• Baja oferta de servicios integrales de salud (baja complejidad y especialidad).</li> </ul>
<b>Superestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La alcaldía municipal no cuenta con secretaría de turismo, dependencia o área responsable del desarrollo de actividades turísticas.</li> <li>• No existe capacidad de gestión de recursos a nivel nacional e internacional para el desarrollo turístico.</li> <li>• Baja presencia de instituciones públicas en el control y regulación de la actividad turística del municipio.</li> </ul>
<b>Comunidad receptora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se registra nivel de formación en competencias enfocadas al sector turismo, tales como servicio al cliente, guías turísticos, bilingüismo entre otros.</li> </ul>
<b>Oferta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos niveles de informalidad.</li> <li>• Baja oferta gastronómica de alta calidad.</li> <li>• El municipio no cuenta con el inventario turístico.</li> <li>• No existen productos turísticos estructurados y especializados en Guadalupe.</li> <li>• El tejido de prestadores de servicios turísticos en el municipio es muy débil. La mayoría de los prestadores se encuentran en el municipio de San Gil.</li> </ul>
<b>Demanda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe data o estadísticas del flujo y tipo de turistas que arriban al municipio</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	
<b>Oferta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de nuevos modelos de negocio orientados a productos turísticos especializados, dada la ausencia o débil oferta que existe actualmente de PSTs.</li> <li>• Atracción de inversión extranjera directa.</li> <li>• Generación de nuevos puestos de trabajo orientados a la población juvenil.</li> <li>• Incremento de los niveles de competitividad y productividad del municipio.</li> </ul>
<b>Demanda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia creciente de las preferencias de los turistas por el desarrollo de actividades en contacto con la naturaleza (ecoturismo).</li> </ul>

### Fortalezas

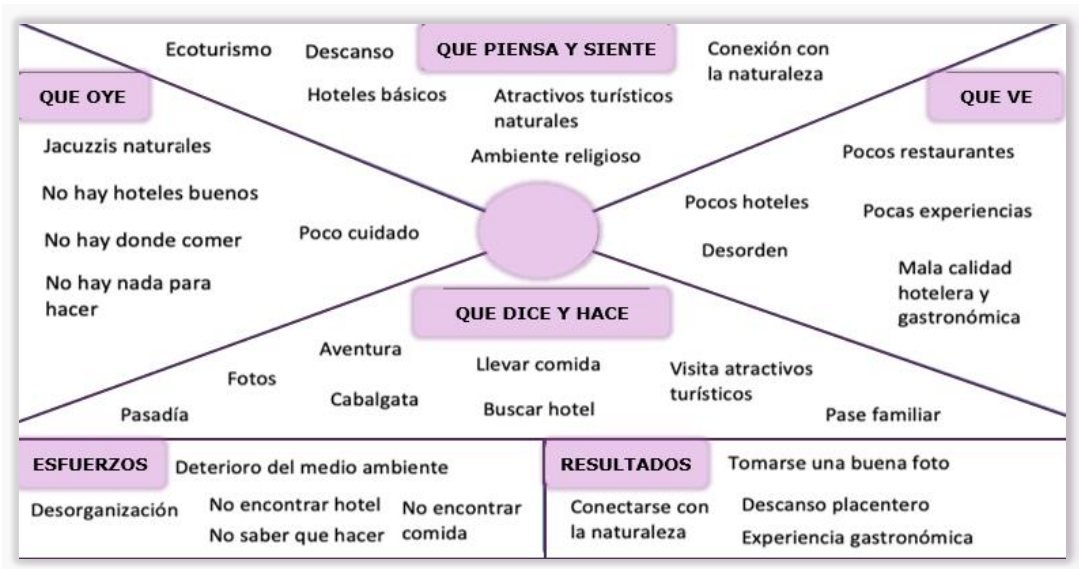
<b>Comunidad receptora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El municipio cuenta con un alto nivel de seguridad, favorable para el desarrollo de actividades turísticas tanto en el sector rural como en el urbano</li> <li>Participación de la comunidad en actividades encaminadas a promover el turismo.</li> <li>El municipio cuenta con instituciones de educación básica y media de niveles favorables para el desarrollo de programas de formación en competencias.</li> <li>Aprovechar los programas de educación que ofrece el SENA local.</li> </ul>
<b>Oferta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gran posicionamiento del municipio a nivel nacional e internacional por su gran oferta de atractivos turísticos de carácter natural.</li> <li>Potencial para explorar el turismo religioso como actividad económica del municipio, gracias a la gran devoción que existe por la Virgen de Guadalupe (templo).</li> </ul>

### Amenazas

<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presencia de derrumbes en temporadas de lluvia.</li> </ul>
<b>Superestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de presencia, control y regulación por parte de entidades de orden público en cuanto al desarrollo de actividades turísticas y de preservación de atractivos turísticos de carácter natural.</li> </ul>

### Viabilidad de mercado.

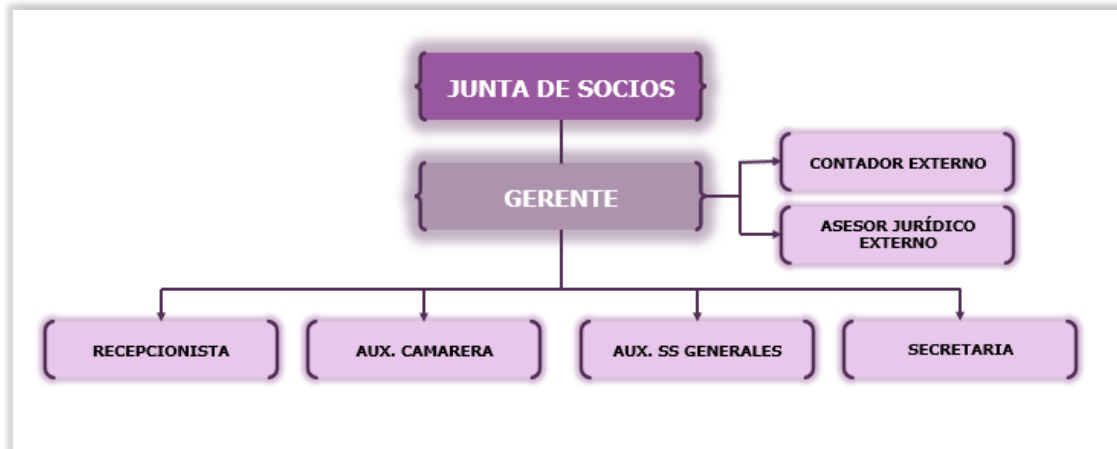
A continuación, se relaciona el mapa de empatía como resultado de la encuesta aplicada in situ (estudio de fuente primaria), el cual permite identificar las características, emociones y preferencias del potencial cliente.



### **Estructura organizacional y técnica.**

La estructura organizacional que más se ajusta al modelo de negocio es la funcional, la cual tiene sus orígenes en 1920, cuando Henry Ford y luego Frederick Taylor definieron las teorías de la división

del trabajo y la administración de las empresas. Este tipo de organización plantea la división de las labores de las empresas en unidades especializadas, cada una con un jefe que coordina a su equipo de trabajo y permite la interrelación con las demás unidades. Es una estructura flexible y muy común incluso en empresas de gran tamaño.



### **Viabilidad financiera.**

En cuanto a las conclusiones financieras, si bien el modelo de negocio es rentable y sostenible financieramente, ya que no arroja pérdidas y genera flujo de caja positivo en todos los años proyectados, desde el punto de vista de rentabilidad para los inversionistas no lo es tanto, ya que requiere una inversión inicial elevada, y el ROE generado, si se calcula sobre el 100% de la inversión, y no sobre la porción contabilizada como capital pagado, es muy bajo, lo que conlleva a replantear la inversión inicial para disminuirla.

Adicionalmente, y teniendo en cuenta lo relacionado anteriormente como resultado de cada uno de los objetivos específicos, a continuación, se relaciona el modelo de negocio y la ficha técnica del producto turístico especializado.

### **Modelo de negocio.**

El modelo de negocio se define a partir de la metodología Canvas, haciendo énfasis en la propuesta de valor y el segmento de mercado a atender (partiendo de los resultados arrojados de la encuesta). Donde se concluye que este es un producto ecoturístico en donde se resalta el desarrollo de experiencias en conexión con los principales atractivos turísticos naturales del municipio. Adicionalmente, mezcla un componente adicional, como lo es el desarrollo de experiencias en conexión con la espiritualidad.

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta De Valor	Relación Con Clientes	Segmento De Clientes
<b>Empresas no competidoras:</b> Agencias de viaje, plataformas digitales de promoción turística y restaurante "sabores de mi tierra"  <b>Joint Ventures:</b> Ganaderos, cafeteros, cacaoeros, entre otros.	<b>Hospedaje:</b> Domo estándar y Domo premium.  Restaurante. Tours en conexión con la naturaleza y espiritualidad.	Acampe con glamour en conexión con la naturaleza.	Personal directo, desde el momento en que reserva hasta su opinión de la experiencia.	Personas entre los 18 y 55 años, amantes de la naturaleza, con poder adquisitivo medio - alto, extrovertido y activo en redes sociales
	<b>Recursos Clave</b>  <b>Físicos:</b> Infraestructura hotelera y sistemas de abastecimiento y tratamiento de aguas.  <b>Tecnológicos:</b> Equipamiento y amoblamiento  <b>Intelectuales:</b> Marca  <b>Humano:</b> Talento humano		<b>Canales</b>  Directo a través de plataformas digitales y redes sociales	
<b>Estructura De Costos</b>		<b>Fuentes De Ingreso</b>		
Los costos son variables y directamente proporcionales a los ingresos (desayunos y lavandería). Los Gastos Administrativos son fijos (nómina).		Transacciones por cuotas de uso reflejadas en hospedaje, consumos y experiencias en conexión con la naturaleza y la espiritualidad		

## Ficha técnica.

Producto Ecoturístico	
Nombre del producto	Acampe con glamour en conexión con la naturaleza
Categoría	Ecoturístico
Localización	Guadalupe - Santander
Propiedad	Privada
Coordenadas	6° 13' 19" N 73° 24' 25" W

	<p>El producto turístico especializado es un producto ecoturístico ubicado en el municipio de Guadalupe - Santander, en donde se busca que el turista acampe con glamour en conexión con la naturaleza.</p>				
<p>Descripción</p>	<p>El turista podrá disfrutar de una estancia en un Glamping con vista 100% natural, en compañía de su pareja o amigos. Podrá desarrollar actividades en conexión con la naturaleza y su espiritualidad, conociendo los principales atractivos turísticos de la región de carácter natural y religioso como los son quebradas, pozos, cuevas, templos, capillas, entre otros. Adicionalmente, podrá llevar a cabo cabalgatas y senderismo, y disfrutar de la gastronomía local.</p>				
<p>Capacidad</p>	<p>12 personas</p>				
<p><b>Servicios</b></p>					
	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="446 640 673 745"> <p>Domo Estándar</p> </td> <td data-bbox="673 640 1430 745"> <p>El domo estándar se compone de una habitación para dos personas, con WiFi y baño privado. El valor incluye desayuno.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="446 745 673 871"> <p>Domo Premium</p> </td> <td data-bbox="673 745 1430 871"> <p>El domo premium se compone de una habitación para dos personas, con WiFi, baño privado, jacuzzi, y asador. El valor incluye desayuno.</p> </td> </tr> </table>	<p>Domo Estándar</p>	<p>El domo estándar se compone de una habitación para dos personas, con WiFi y baño privado. El valor incluye desayuno.</p>	<p>Domo Premium</p>	<p>El domo premium se compone de una habitación para dos personas, con WiFi, baño privado, jacuzzi, y asador. El valor incluye desayuno.</p>
<p>Domo Estándar</p>	<p>El domo estándar se compone de una habitación para dos personas, con WiFi y baño privado. El valor incluye desayuno.</p>				
<p>Domo Premium</p>	<p>El domo premium se compone de una habitación para dos personas, con WiFi, baño privado, jacuzzi, y asador. El valor incluye desayuno.</p>				
<p>Infraestructura o planta turística</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="446 871 673 1102"> <p>Restaurante</p> </td> <td data-bbox="673 871 1430 1102"> <p>El restaurante, en formato de domo, estará disponible para el desayuno y la cena. El desayuno ofrecido será típico santandereano con las siguientes cuatro opciones: 1) caldo con huevo, arepa santandereana y bebida caliente. 2) caldo de costilla, arepa santandereana y bebida caliente. 3) Tamal, chocolate, pan y queso 4) Huevos al gusto acompañados de arepa santandereana y bebida caliente.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="446 1102 673 1186"> <p>Recepción</p> </td> <td data-bbox="673 1102 1430 1186"> <p>La recepción, en formato domo, tendrá un pequeño lobby de recepción.</p> </td> </tr> </table>	<p>Restaurante</p>	<p>El restaurante, en formato de domo, estará disponible para el desayuno y la cena. El desayuno ofrecido será típico santandereano con las siguientes cuatro opciones: 1) caldo con huevo, arepa santandereana y bebida caliente. 2) caldo de costilla, arepa santandereana y bebida caliente. 3) Tamal, chocolate, pan y queso 4) Huevos al gusto acompañados de arepa santandereana y bebida caliente.</p>	<p>Recepción</p>	<p>La recepción, en formato domo, tendrá un pequeño lobby de recepción.</p>
<p>Restaurante</p>	<p>El restaurante, en formato de domo, estará disponible para el desayuno y la cena. El desayuno ofrecido será típico santandereano con las siguientes cuatro opciones: 1) caldo con huevo, arepa santandereana y bebida caliente. 2) caldo de costilla, arepa santandereana y bebida caliente. 3) Tamal, chocolate, pan y queso 4) Huevos al gusto acompañados de arepa santandereana y bebida caliente.</p>				
<p>Recepción</p>	<p>La recepción, en formato domo, tendrá un pequeño lobby de recepción.</p>				
<p>Experiencias</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="446 1186 673 1522"> <p>Exp Quebrada las Gachas</p> </td> <td data-bbox="673 1186 1430 1522"> <p>El servicio se compone de: Recorrido Hotel - Quebrada las Gachas a caballo por el sendero en piedra Barichara. Almuerzo típico de la región. Caminata y baño por los pozos de la Quebrada. Recorrido Quebrada las Gachas al Hotel a caballo por el sendero en piedra Barichara. Acompañamiento de un guía turístico. Seguro Tiempo de duración: 4 horas.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="446 1522 673 1778"> <p>Exp Quebrada el Salitre</p> </td> <td data-bbox="673 1522 1430 1778"> <p>El servicio se compone de: Recorrido Hotel - Quebrada el Salitre en Jeep Willys. Almuerzo típico de la región. Caminata por la Quebrada. Recorrido Quebrada el Salitre - Hotel en Jeep Willys. Acompañamiento de un guía turístico. Seguro Tiempo de duración: 4 horas.</p> </td> </tr> </table>	<p>Exp Quebrada las Gachas</p>	<p>El servicio se compone de: Recorrido Hotel - Quebrada las Gachas a caballo por el sendero en piedra Barichara. Almuerzo típico de la región. Caminata y baño por los pozos de la Quebrada. Recorrido Quebrada las Gachas al Hotel a caballo por el sendero en piedra Barichara. Acompañamiento de un guía turístico. Seguro Tiempo de duración: 4 horas.</p>	<p>Exp Quebrada el Salitre</p>	<p>El servicio se compone de: Recorrido Hotel - Quebrada el Salitre en Jeep Willys. Almuerzo típico de la región. Caminata por la Quebrada. Recorrido Quebrada el Salitre - Hotel en Jeep Willys. Acompañamiento de un guía turístico. Seguro Tiempo de duración: 4 horas.</p>
<p>Exp Quebrada las Gachas</p>	<p>El servicio se compone de: Recorrido Hotel - Quebrada las Gachas a caballo por el sendero en piedra Barichara. Almuerzo típico de la región. Caminata y baño por los pozos de la Quebrada. Recorrido Quebrada las Gachas al Hotel a caballo por el sendero en piedra Barichara. Acompañamiento de un guía turístico. Seguro Tiempo de duración: 4 horas.</p>				
<p>Exp Quebrada el Salitre</p>	<p>El servicio se compone de: Recorrido Hotel - Quebrada el Salitre en Jeep Willys. Almuerzo típico de la región. Caminata por la Quebrada. Recorrido Quebrada el Salitre - Hotel en Jeep Willys. Acompañamiento de un guía turístico. Seguro Tiempo de duración: 4 horas.</p>				

<b>Experiencias</b>	Exp Quebrada la Gloria	<p>El servicio se compone de:                      Recorrido Hotel - Quebrada la Gloria en Jeep Willys.                      Almuerzo típico de la región.                      Recorrido Quebrada la Gloria - Hotel en Jeep Willys.                      Todo esto con el acompañamiento de un guía turístico.                      Seguro                      Tiempo de duración: 4 horas.</p>
	Exp Cueva el Verraco	<p>El servicio se compone de:                      Recorrido Hotel - Cueva el Verraco a caballo.                      Recorrido de la cueva (11 min debajo de tierra).                      Recorrido Cueva el Verraco - Hotel a caballo.                      Todo esto con el acompañamiento de un guía turístico.                      Seguro                      Tiempo de duración: 2 horas.</p>
	Exp Cascada el Hubito	<p>El servicio se compone de:                      Recorrido Hotel - Cascada el Hubito en Jeep Willys.                      Almuerzo típico de la región.                      Recorrido Cascada el Hubito - Hotel en Jeep Willys.                      Todo esto con el acompañamiento de un guía turístico.                      Seguro                      Tiempo de duración: 4 horas.</p>
	Exp Nuestra Señora de Guadalupe	<p>El servicio se compone de:                      Recorrido Hotel - Templo Nuestra Señora de Guadalupe en Jeep Willys.                      Recorrido por el Municipio.                      Recorrido Templo Nuestra Señora de Guadalupe - Cerro del Tepeyac en Jeep Willys.                      Acompañamiento de guía turístico.                      Seguro                      Tiempo de duración: 4 horas.</p>

## CONCLUSIONES.

1. Existe en el municipio de Guadalupe una gran oportunidad para el desarrollo de nuevos modelos de negocio diferenciadores.
2. Este modelo de negocio sería el primer producto turístico especializado del municipio.
3. El producto turístico es un producto ecoturístico, dirigido a personas entre los 29 y 55 años, activas en redes sociales, que quieran vivir experiencias en conexión con la naturaleza y su espiritualidad.
4. La estructura organizacional mínima para la puesta en marcha del modelo de negocio es una estructura funcional
5. El modelo de negocio es viable financieramente.
6. Los márgenes de rentabilidad del modelo de negocio son aceptables, sin embargo, se recomienda reconsiderar el valor del lote y cotizar con otro proveedor la estructura del glamping para disminuir la inversión total.