

Zapote Adventure - Modelo de Negocio

Jorge Enrique Peña Orozco

Jefferson Mauricio Ramírez Ardila

Carlos Mauricio Noguera Salazar



**Proyecto de grado para optar por el título de Magister en Administración de
Negocios**

Director Trabajo de Grado

Mariano Doncel M.

Pontificia Universidad Javeriana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Administración de Negocios - MBA

Bogotá D.C

2019

CONTENIDO

1. PRESENTACIÓN
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA
3. OPORTUNIDAD
4. PERFIL DEL CLIENTE
 - 4.1. ARQUETIPO CUANTITATIVO
 - 4.2. ARQUETIPO CUALITATIVO
5. PRODUCTO MÍNIMO VIABLE BETA
6. PROPUESTA DE VALOR
7. SECTOR Y COMPETENCIA
8. PROCESO DE APRENDIZAJE
9. PRODUCTO VENDIBLE
10. CREACIÓN DE MARCA.
11. TRACCIÓN
12. MODELO DE NEGOCIO
 - 12.1. SEGMENTO DE CLIENTE Y PROPUESTA DE VALOR
 - 12.2. CANALES CLAVE
 - 12.3. RELACIÓN CON EL CLIENTE
 - 12.4. FUENTE DE INGRESOS
 - 12.5. RECURSOS CLAVE
 - 12.6. ACTIVIDADES CLAVE
 - 12.7. SOCIOS CLAVE
 - 12.8. ESTRUCTURA DE COSTOS
13. MODELO FINANCIERO.
14. REFERENCIAS
15. ANEXOS

1. PRESENTACIÓN

La decisión de grupo de presentar como proyecto de grado un modelo de negocio, nace de la convicción de que es una oportunidad única de desarrollar los conocimientos adquiridos en la Maestría, de hacer algo diferente como profesionales, y por supuesto, de contribuir al desarrollo económico del país.

El modelo de negocio se centra en el sector turismo, el cual ha presentado un significativo aumento de participación en el PIB nacional, mostrando en los últimos 6 años y a corte 2018, un incremento del 24%¹(Tomando como referencia para su cálculo el sector de hoteles y restaurantes) y con la promesa de seguir incrementando su participación, gracias a las nuevas condiciones de seguridad atribuidas a factores políticos y sociales como lo es el proceso de paz con la Farc, que mejoran la imagen de Colombia ante el mundo, de igual manera favorece a la industria el incremento mundial de los viajes y del turismo en sí que se espera tenga un aumento del 3.6% en el GPD (Gross Domestic Product indicator) mundial para el año 2019².

Por otra parte, se observa cómo ha incrementado la llegada de extranjeros no residentes al país en un 20% entre el año 2016 y 2018³, además, Colombia está ganando a nivel internacional interés para ser visitado, convirtiéndose en un destino de moda como se observa no solo en el incremento de turistas, sino al ser nominado

¹ Centro de Información Turística de Colombia CITUR. (2019). Estadísticas Nacionales - Económicas - PIB. Recuperado de http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_pib/all/45.

² World Travel & Tourism Council WTTC. (2019). "TRAVEL & TOURISM ECONOMIC IMPACT 2019 WORLD". Summary tables: Estimates & Forecasts. Recuperado de <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2019/world2019.pdf>.

³ Centro de Información Turística de Colombia CITUR. (2019). Estadísticas Nacionales -Turismo Receptor. Visitantes extranjeros no residentes por modo aéreo, terrestre y marítimo, Recuperado de http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_viajeros/all/4.

y al haber ganado varios premios del “World Awards Travel⁴” que se lleva a cabo anualmente.

El estado colombiano ha reconocido el potencial que tiene el sector, por ello ha desarrollado exenciones tributarias muy atractivas para crear empresa, tales como la exención del impuesto de IVA a servicios turísticos y de renta en determinadas condiciones⁵.

Por lo anterior, teniendo en cuenta que el sector ha mantenido un crecimiento constante, y que tiene un potencial de desarrollo, hay un convencimiento de que puede funcionar una oferta integral de experiencias en lugares poco conocidos en Colombia para extranjeros, atraídos por la oferta ecoturística del país.

Esta oferta puede efectuarse a través de una empresa de servicios turísticos, que tendrá como objetivo identificar destinos en Colombia que tengan un potencial único, que no hayan sido explotados, o que a pesar ser conocidos localmente, no sean reconocidos o publicitados a nivel internacional, y alrededor de estos, diseñar experiencias que brinden a los extranjeros nuevas y singulares aventuras.

⁴ World Travels Awards (Organización que premia, la excelencia en la industria de los viajes, el turismo y la hospitalidad a nivel mundial). (2018). 25th Annual World Travel Awards. Colombia Nominees 2018. Recuperado de <https://www.worldtravelawards.com/nominees/2018/colombia>.

⁵ Ley 1943 de 2018, Por la cual se expiden normas de financiamiento para el restablecimiento del equilibrio del presupuesto general y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 50.820, 28 de diciembre de 2018.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Para determinar el problema o la necesidad que se busca atender, es importante en primer lugar conocer una perspectiva internacional del turismo en el mundo, de la región, y finalmente en el país.

Se estima que, en el año 2018, 1400 millones de personas viajaron alrededor del planeta, una cifra que estaba proyectada para el año 2020, y que los viajes y el turismo movieron en el mismo corte US\$8.8 trillones, una suma que representó el 10.4% del GPD mundial⁶, de igual manera se espera que para el año 2019 que este porcentaje de participación crezca 3,6%⁷.

Se observa que, en países como España, el cual por sexto año consecutivo ha sido el que más ha logrado incrementar su porcentaje de ingreso de turistas extranjeros, ha movido más de 90000 millones de Euros⁸. Esto debido, según su presidente, a que el país entendió que no basta solo con mostrar sus lugares, sino que deben crearse experiencias alrededor de los mismos, con fin que el turista extranjero regrese.

Latinoamérica por su parte contribuyó un 8.7% al GDP global en el año 2017, y si bien no ha crecido al ritmo de otras regiones en el mundo, en el mismo año el sector viajes y turismo logró mover 49.6 billones de dólares⁹, y gracias a una atracción iniciada desde el turismo en Argentina, y a un crecimiento en el sector en Brasil; propiciaron a

⁶ Organización Mundial del Turismo UNWTO. (2019). Highlights. Recuperado de <https://www2.unwto.org/es/press-release/2019-01-21/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suman-1400-millones-dos-anos-antes>.

⁷ World Travel & Tourism Council WTTTC. (2019). "TRAVEL & TOURISM ECONOMIC IMPACT 2019 WORLD". Summary tables: Estimates & Forecasts. Recuperado de <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2019/world2019.pdf>.

⁸ Organización Mundial del Turismo UNWTO (2019). Recuperado de <https://www.aprendedeturismo.org/el-turismo-mundial-sigue-creciendo-a-buen-ritmo/>.

⁹ Organización Mundial del Turismo UNWTO (2019). LATIN AMERICA 2019 ANNUAL RESEARCH: KEY HIGHLIGHTS. Recuperado de <https://www.wttc.org/economic-impact/benchmark-reports/regional-results/>.

que en América del Sur países vecinos como Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay y Uruguay, se registrarán importantes números de llegadas de turistas extranjeros¹⁰.

Para el caso de Colombia debe observarse el flujo migratorio de extranjeros con el objetivo de identificar (i) el número de los que ingresan al país, (ii) los motivos de su visita, (iii) su país de procedencia, y (iv) los destinos o lugares escogidos en su viaje.

Según datos de Migración Colombia para el año 2018, ingresaron al país 4.151.565 extranjeros, incluyendo todas las nacionalidades, es decir que esta cifra incluiría el ingreso de nacionales venezolanos, los cuales según la misma entidad corresponderían a 1.359.815 para el mismo año¹¹.

Teniendo en cuenta la difícil situación política y social de Venezuela, y la consecuente inmigración de sus nacionales a varios países de la región, y en especial a Colombia; para efectos de lograr la mayor objetividad posible y certeza en las cifras para el análisis que se requiere, se ha decidido efectuar el estudio sin incluir las cifras de ingreso de nacionales venezolanos.

Por lo anterior, se tendría que, excluyendo Venezuela, se tiene que en el año 2018 ingresaron a Colombia **2.791.750** extranjeros, cuyos principales motivos de visita se indican a continuación¹²:

Motivo	No. De Extranjeros	Porcentaje
TURISMO	2.008.243	72%

¹⁰Organización Mundial del Turismo UNWTO. (2018). Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2018. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419890>

¹¹ Migración Colombia. (2019). Estadísticas. Estadísticas flujos con uso de Pasaporte - Flujos Migratorios 2018. Recuperado de <https://public.tableau.com/profile/migracion.colombia#!/>. (Las cifras se determinaron filtrando en el sistema de Migración Colombia - software TABLEAU, todos los países a excepción de Venezuela)

¹² Una vez filtrada la información en el sistema de Migración Colombia, excluyendo Venezuela, se permite observar los motivos de ingreso con su correspondiente número de participación.

Motivo	No. De Extranjeros	Porcentaje
NEGOCIOS	296.693	11%
TRIPULACIÓN	137.921	5%
EVENTOS	86.505	3%
CAPACITACIÓN	50.495	2%
TRABAJO	38.328	1%
RESIDENTE	33.018	1%
T. MÉDICO	20.025	1%

Respecto a los países de procedencia, al efectuar el ejercicio anterior, y teniendo la misma fuente de información; se obtiene como principales nacionalidades las que son referenciadas a continuación:

Nacionalidad	No. De Extranjeros	Porcentaje
EEUU	650.464	23%
ARGENTINA	206.497	7%
BRASIL	204.030	7%
MÉXICO	186.152	7%
PERÚ	156.008	6%
ESPAÑA	145.893	5%
CHILE	143.546	5%
PANAMÁ	105.510	4%
FRANCIA	85.088	3%
ALEMANIA	75.434	3%
CANADÁ	64.028	2%
PAÍSES BAJOS	61.160	2%

Finalmente, es importante conocer los lugares que los extranjeros visitaron en el país, para ello el sistema de información de Migración Colombia permite observar las

ciudades en las cuales estas se han hospedado, encontrando que las principales ciudades son:

Ciudad	No. De Extranjeros hospedados	Porcentaje
BOGOTA DC.	1.293.267	46%
CARTAGENA	512.229	18%
MEDELLÍN	370.681	13%
CALI	170.255	6%
SAN ANDRÉS	99.627	4%
BARRANQUILLA	70.969	3%
STA MARTA	30.767	1%

Por lo anterior, se observa en primer lugar que existe un auge en el sector turismo a nivel global y regional, y que a su vez se presenta en el país un ingreso considerable de turistas; no obstante, la oferta turística está enfocada a determinados lugares o destinos internacionalmente ya conocidos como Bogotá, Cartagena, Barranquilla, Santa marta, San Andrés, Barranquilla, Cali, e incluso el Triángulo del café (Caldas, Quindío, y Risaralda al sumar su número de extranjeros hospedados), pero no se observa una oferta alterna o diferente realmente explotada en otras regiones del país, incluso, al observar las actividades ofrecidas en la ciudad con mayor número de turistas hospedados, Bogotá, no existe una red, agencia o empresa que desarrolle y explote activamente lugares y actividades diferentes alrededor de la misma, que aumente la pernoctación como se indicará posteriormente en el capítulo de entorno y competencia en el sector.

3. OPORTUNIDAD

Teniendo en cuenta el incremento de turistas al país, la oferta turística que tiene Colombia, y el rango de exploración que existe en la industria; la oportunidad es la creación de una empresa experta en el diseño de experiencias turísticas, alrededor de destinos en Colombia que tengan un potencial único, que no hayan sido explotados, o que a pesar de ser conocidos localmente, no sean reconocidos o publicitados a nivel internacional. Con la creación de estas experiencias se espera incrementar la tasa de estadía, y la operación tendrá que iniciar operaciones en la ciudad de Bogotá, dada la estadística de hospedaje descrita en el acápite del problema.

La empresa tiene que ser especializada en hallar, diseñar y testear las experiencias, con el fin de brindar al mercado objetivo lugares y actividades que no correspondan a un patrón común de turismo, es decir, la ejecución de la estrategia se orientará en hacer sentir al mercado objetivo que son invitados a lugares que no encontrarían en las tradicionales agencias y/o operadoras de turismo.

4. PERFIL DEL CLIENTE

La metodología para la construcción del perfil del cliente se basa en el modelo de construcción de arquetipo, a partir de dos fuentes de información, una de tipo cuantitativo y la otra de tipo cualitativo.

Para obtener datos de tipo cuantitativo, fue realizada una investigación preliminar cuyas fuentes de información fueron relacionadas con el turismo, flujo de extranjeros,

y el tipo de cliente objeto de la idea de negocio, que para este caso son los *Backpackers*.

A partir de esta investigación se construyeron las características particulares de los *Backpackers*, tales características como edad, género, lugares comunes en dónde se reúnen, gustos básicos, entre otras. Así se segmentó a la población y se enfocó la realización de las entrevistas.

Posteriormente, se construyeron preguntas con el fin de realizar entrevistas semiestructuradas que permitieran validar la información encontrada en la investigación y que estuvieran enfocadas al segmento de *Backpackers* que se definió para el estudio.

Las entrevistas fueron realizadas directamente a 10 extranjeros que se encontraban en algunos hostales seleccionados del centro histórico de Bogotá, de igual manera, sacando provecho de los dos viajes internacionales realizados por la Universidad en segundo y tercer semestre del MBA a las ciudades de Paris, Lille, y Barcelona, se logró entrevistar a extranjeros de los cuales 5 permitieron su grabación de video o de voz¹³. Por otra parte, fueron entrevistados a los 4 extranjeros que participaron en el producto Beta del servicio, como se explicará, y de los cuales se cuenta con soporte audiovisual.

Se tomó en cuenta también algunos de los datos obtenidos de la encuesta con preguntas abiertas que fue realizada a más de 80 viajeros a través de la plataforma

¹³ Para consultar algunas de las entrevistas se recomienda ingresar a https://drive.google.com/drive/folders/1TO_w_F206BPAMUp3Y_-bqdLvFuXDEpf5.

monkeysurvey, cuyo resultado se anexa de igual manera a los documentos del presente escrito.

Las preguntas realizadas tuvieron como eje central, la validación de los aspectos positivos, aspectos negativos, elementos adicionales que les gustaría encontrar y la relación beneficio-costos incluyendo elementos que harían que pagarán un mayor precio si existieran dentro del servicio prestado.

Con la información obtenida, tanto cuantitativa como cualitativa, se construyó el arquetipo final para el modelo de negocio que plantea este proyecto, el cual se ilustra a través de un personaje llamado Dániel Dasilva. A continuación, se presentan los resultados relevantes de este proceso de análisis.

4.1 ARQUETIPO CUANTITATIVO.



Daniel DaSilva

2.791.750 extranjeros



650.464 – **23%**



650.464 – **23%**



650.464 – **23%**

67% H
33% M

Edad: 18 - 33

Como se informó en el acápite del problema, la información extraída del flujo migratorio de la entidad estatal Migración Colombia, permitió a la investigación filtrar aspectos determinantes para el estudio como el número de ingreso de extranjeros sin incluir la participación o ingreso desde Venezuela, así como el país de procedencia, e incluso permitió determinar haciendo un cálculo matemático el porcentaje de edades y de géneros.

Es importante resaltar que el mayor número de ingresos se encontró entre las edades de 30 y 39 años; no obstante, teniendo en cuenta el trabajo de campo documentado y anexado al siguiente escrito, y el estudio antropológico realizado por la Universidad de Jaén de España¹⁴; se tiene que el mercado objetivo caracterizado como *backpackers*, se encuentra entre las edades de 18 y 33 años.

4.2 ARQUETIPO CUALITATIVO



Daniel DaSilva

- **Aventurero.**
- **Conexión con naturaleza.**
- **Descomplicados.**
- **Conocer personas.**
- **Gastan más en experiencias que en alojamiento.**

¹⁴ Antonio MARTÍN-CABELLO; Almudena GARCÍA-MANSO. (2015). Una aproximación a las relaciones entre el turismo mochilero y la cultura corporativa global. Revista de Antropología Experimental. No. 5. Página 57. Recuperado de <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/rae>.

Teniendo en cuenta el trabajo de campo, y el estudio antropológico referenciado en el arquetipo cuantitativo, se encontró que el mercado objetivo corresponde a personas que sienten una alta conexión con la naturaleza, por tanto se caracterizan por ser aventureros, les gusta conocer explorando los lugares que visitan, así como tener contacto con sus locales, además son descomplicados, no son exigentes en cuanto excentricidades a la hora de hospedarse, pero si les molesta el desaseo y los lugares ruidosos para descansar, así como los ambientes poco amigables.

Son personas un alto grado de sociabilidad, es por ello que disfrutan conociendo muchas personas a donde viajan, incluso muchos que viajan solos conocen compañeros para el resto de sus viajes.

Una característica especial y relevante encontrada en el trabajo de campo para la idea de negocio, es que **gastan lo menos posible de su presupuesto de viaje en hospedaje, pero no les importa invertir o pagar más por experiencias.**

5. PRODUCTO MÍNIMO VIABLE BETA

Para validar la primera hipótesis de la propuesta de valor, se partió de la identificación de las características de los *Backpacker*¹⁵ que se encontraron en la teoría investigada. Posteriormente a esto se identificaron sus características inherentes con el fin de diseñar una prueba o test de lo que se pensaba iba a ser el modelo de negocio que respondería a las necesidades del cliente.

¹⁵ Dícese de las personas que viajan con una mochila. Traducción propia a partir del diccionario de Cambridge. Como se pudo observar en el capítulo 4, estas personas tienen una característica que los representa.

Cómo propuesta inicial de idea de negocio se planteó construir el primer hostel de una cadena de hostales que ofreciera camas semiprivadas a la hora de dormir; esto se pensó sería una respuesta oportuna a las necesidades del cliente que se habían identificado. Por lo tanto, la prueba inicial tuvo como objetivo validar el perfil de cliente, los generadores de felicidad y los aliviadores de dolores para un negocio de hostales.

Antes de realizar la prueba, y como se explicó anteriormente, por motivos de estudios dentro del MBA, se realizó un viaje a Barcelona, España. En esta comisión se tuvo la oportunidad de entrevistar a extranjeros que estaban hospedados en hostales (que posteriormente se hizo con otros 5 extranjeros de visita en Colombia)¹⁶. De ellos se recolectan datos para estructurar el perfil de cliente, el cual estaba interesado mucho más por:

- Los lugares turísticos o exóticos que puedan conocer en el país que visitan.
- Qué existan experiencias y actividades alrededor del lugar en donde se hospedan, tales como actividades ecológicas o deportes que se puedan practicar solo en ese lugar.
- Conocer de la cultura e historia del lugar.
- Que el precio no es relevante siempre y cuando la experiencia y la visita turística tenga los elementos mencionados en los incisos anteriores.

Así mismo, de estas entrevistas se pudo evidenciar que parte de las dificultades y/o quejas recurrentes entre los entrevistados fueron:

- Los lugares de estadía deben estar limpios y aseados.
- En lo posible disminuir el ruido a la hora de dormir.
- Controlar la temperatura en el lugar de estadía.

¹⁶ Tal y como se explicó en el capítulo 4, la metodología utilizada fue la entrevista semiestructurada.

- Generar ambientes agradables y amistosos para los huéspedes.

Basados en estos aspectos se diseñó la prueba inicial para lo que se adecuó una finca ubicada sobre la vía al Cañón del Combeima en Ibagué, cerca de la ribera del río¹⁷. Este recorrido incluyó¹⁸:

Primer día¹⁹

1. Recogida a los turistas en un punto clave en Bogotá.
2. Transporte Bogotá – Ibagué.



3. Desayuno típico tolimense en Ibagué.



¹⁷ La propuesta de valor con la cual se diseñó la prueba se expone en el ANEXO 1 – PROPUESTA DE VALOR PARA CREAR LA PRUEBA AL MODELO DE NEGOCIO.

¹⁸ En el anexo 3 se presenta un cuadro resumen que muestra la ficha técnica del Producto Mínimo Viable.

¹⁹ El registro fotográfico completo se puede consultar en <https://drive.google.com/drive/folders/1Yal0F7iLrFhZxDWH3m4BBb3BZbTgHVvj>.

4. Visita por la ciudad con guía turística.



5. Almuerzo típico tolimense.

6. Visita a la rivera del Río Combeima.



7. Check-in en hospedaje - posada rural.



8. Visita a cafetal y explicación del proceso de recolección, secado y molienda del café.



9. Juegos y actividades de mesa dentro de la posada rural.



Segundo día

1. Desayuno continental.



2. Caminata por camino rural.



3. Visita a finca con juegos típicos colombianos y vista al Cañón del Combeima.



4. Caminata por los sembradíos cercanos.



5. Visita al mirador del nevado del Cañón.



6. Regreso a la posada rural a través de sembradíos de café.



7. Juegos típicos colombianos.



8. Regreso a Bogotá y arribo al lugar inicialmente pactado como punto de recogida.

Durante la prueba se validó con los huéspedes sobre los supuestos con los cuales se construyó el objetivo inicial. De sus comentarios se estableció que:

- El perfil del cliente respondía con la prueba inicial pero el mayor generador de felicidad para los extranjeros estuvo en el diseño de las actividades conexas que se realizan alrededor de la posada rural. Es decir, que la construcción y diseño de un hospedaje estaban en un plano secundario.
- Las actividades ecológicas relacionadas con caminatas, siembra o recolección de alimentos y las vistas sobre lugares turísticos generaron valor agregado para los extranjeros puesto que conocieron una parte de Colombia que no es popular en las agencias de viajes.
- La experiencia se convirtió en el atractivo de la prueba.
- Este lugar turístico, poco explorado, generó atracción porque mostró actividades rurales (siembra y recolección de frutas, tubérculos y granos) que son de poco conocimiento para los extranjeros.

Con la información recolectada, los resultados de la prueba y el conocimiento adquiridos por los autores de este trabajo, se creó Zapote Adventure con la propuesta de ofrecer “destinos inexplorados para auténticos aventureros” y el propósito de “descubrir lugares con potencial turístico inexplorado y en el cual se puedan diseñar diferentes aventuras y experiencias”.

Zapote se especializará en la búsqueda de lugares turísticos poco conocidos, en el diseño de actividades alrededor de dicho lugar, en el testeado de la aventura, en la creación de las alianzas con todos los locales para construir el proceso logístico de prestación del servicio, y en la identificación y mercadeo para los clientes que quieran vivir esta aventura.

6. PROPUESTA DE VALOR

Para el desarrollo de la propuesta de valor se tuvo en cuenta, la metodología planteada por Alex Osterwalder²⁰. A través del lienzo de propuesta de valor planteado por el autor, se organizó la información del arquetipo y se extrajo de allí el perfil del cliente, así como los trabajos, sus alegrías y frustraciones. Basados en la información recolectada y en la experticia del equipo de trabajo, se construyeron los creadores de alegría, los aliviadores de frustraciones y el producto y servicio. Con la versión inicial construida se diseñó la prueba²¹ mencionada en el capítulo 5 de este documento.

²⁰ Osterwalder, Alex. Pigneur, Yves. Diseñando la propuesta de valor. Edición 6. Editorial Deusto.

²¹ El lienzo de la propuesta de valor inicial se expone en el anexo 1 - PROPUESTA DE VALOR PARA CREAR LA PRUEBA AL MODELO DE NEGOCIO – y el lienzo de la propuesta de valor modificada con la cual se diseñó el Producto Mínimo Viable Vendible se expone en el ANEXO 2 – PROPUESTA DE VALOR DESPUÉS DE LA PRUEBA DEL MODELO DE NEGOCIO.

La propuesta de valor inicial consistía en generar el “Hostal donde nunca te aburrirás” (teniendo en cuenta que la idea de negocio original era la construcción del primer hostal de una cadena de hostales que ofreciera privacidad a la hora de dormir).

Durante el desarrollo de la prueba, se validó con los extranjeros aquellos supuestos con los cuales se construyó la propuesta de valor inicial, el perfil del cliente y la idea de negocio original. De sus comentarios se estableció lo siguiente:

- El perfil del cliente respondía con la prueba inicial pero el enfoque debería darse sobre las actividades que se realizan alrededor del lugar más no en la construcción de un hostal.
- La experiencia se vuelve el centro del negocio.
- Las actividades ecológicas relacionadas con caminatas, siembra o recolección de alimentos y las vistas sobre lugares turísticos tienen valor agregado.
- Los lugares turísticos poco explorados generan mayor atracción porque la experiencia es poco común entre los mismos extranjeros.

Con estos resultados se creó Zapote Adventure, una empresa de servicios turísticos que tiene como propuesta ofrecer destinos poco comunes y que tengan el componente aventurero que atrae a los *Backpackers*. Zapote se especializará en la búsqueda de lugares turísticos poco conocidos, en el diseño de actividades alrededor del lugar, en la creación de las alianzas con todos los grupos interesados, en el testeo de la aventura y en la identificación de los clientes a los que les interese vivir este tipo de experiencias.

Por lo tanto, ZapoteAdventure tiene como caja de su propuesta de valor: “**Destinos inexplorados para auténticos aventureros**”, ofreciendo experiencias alrededor de

destinos turísticos en Colombia poco explotados, pero con un atractivo único para los clientes.

Se tiene como propósito “**descubrir lugares con potencial turístico inexplorado y en el cual se puedan diseñar diferentes aventuras y experiencias**”.

7. SECTOR Y COMPETENCIA.

El sector del turismo ha tenido un desarrollo importante en el mundo, se mencionaba en el acápite del problema que para el 2018, 1400 millones de personas viajaron alrededor del mundo, la cual era una cifra que se esperaba se cumpliera para el año 2020. Por otra parte, para la misma vigencia, los viajes y el turismo movieron a nivel mundial 8.8 trillones de dólares.

El sector presenta un entorno por lo anterior favorable, además por la recuperación de destinos afectados por anteriores crisis financieras, la demanda actual y por la conectividad aérea que va en aumento, debido a un precio estable del petróleo que ayuda a que los viajes aéreos sean asequibles²².

Es un sector que va en aumento, no obstante, sus tendencias han ido cambiando, esto debido a factores de comportamiento generacional y tecnológicos.

²² Organización Mundial del Turismo UNWTO (2019). Resultados del Turismo Internacional 2018 y Perspectivas 2019. Recuperado de http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barometer_jan19_presentation_sp.pdf.

Existe una tendencia mundial que la OMT ha denominado el “walking tourism”, el cual indica que los viajeros quieren conocer los destinos visitados de forma diferente, quieren explorarlo y conocerlo incluso caminando, quieren tener contacto e inmersión cultural con el auténtico local y con la naturaleza, esto se ha visto como un importante motor de desarrollo económico y social para zonas marginadas por los estados²³.

Frente a los aspectos tecnológicos se encuentra que por ejemplo, un 70% de los Norteamericanos utilizan el teléfono para efectuar la investigación para sus viajes, de igual manera las reservas, y se observa entre otros que las reservas a último momento han tenido un considerable aumento (la palabra “hoy de noche” y “hoy” aumentaron un 150% en teléfonos según Google Data)²⁴, lo cual ha llevado al sector a enfocar sus canales de comunicación y venta a medios digitales.

En Colombia se observa que en Bogotá, siendo la ciudad que más recibe turistas extranjeros (datos de estadía y no de registro en aeropuerto según Migración Colombia), existen agencias de viajes y operadores turísticos como Oaca, Beyond Colombia, Bogotatravel Tours, entre otros, que su oferta de servicios es enfocada a “city tours” o a la visita guiada a lugares como centro histórico (museos, iglesias, calles), ya sea caminando o a través de recorridos en bicicleta, también a mercados de frutas. Se observa también el ofrecimiento de algunas actividades como ir a

²³ Organización Mundial del Turismo UNWTO (2019). Recuperado de <https://www2.unwto.org/es/node/51681>.

²⁴ Recopilado por Stephanie Kutschera. (2019). 65 estadísticas de turismo que debes conocer en 2018-2019. Recuperado de <https://www.treksoft.com/es/biblioteca/ebook-65-estad%C3%ADsticas-de-turismo-que-debes-conocer-en-2018-2019>.

practicar “tejo” y paquetes de transporte y de consumo mínimo a restaurantes como Andrés Carne de Res²⁵.

Se observó que la oferta por tanto se centra dentro de la ciudad, donde las actividades externas ofrecidas se relacionan con la laguna de Guatavita, Parque Nacional Chingaza, Suesca, y principalmente la Catedral de Sal de Zipaquirá.

Se observa que a nivel Nacional en el Valle del Cauca hay un mayor desarrollo de empresas que han enfocado su oferta a servicios ecoturísticos, los cuales incluyen salidas y actividades a la región cafetera del país, entre estas empresas han empezado a tener reconocimiento Borondo Travel²⁶, y Cali ventura. No obstante, lo anterior su operación se centra en la ciudad de Cali, a diferencia de la empresa Awake, la cual tuvo un reconocimiento como uno de los mejores 10 emprendimientos en el país en el año 2018 en el sector turismo²⁷, la cual ya tiene 50 destinos a nivel nacional que buscan desarrollar económicamente a huéspedes locales en zonas apartadas del país.

Awake no obstante enfoca su oferta a zonas apartadas del país, se evidencia que, al pretender búsquedas en Bogotá, que como se indicó tiene el mayor porcentaje de hospedaje de turistas, informa que se puede hacer dentro de la ciudad y remite a

²⁵ Esta recopilación de datos se hizo utilizando motor de búsqueda Google, y mediante la visita al sector de la Candelaria.

²⁶ Canal Caracol. (2019). Noticias Caracol. Emprendedores caleños buscan conquistar a extranjeros mostrando de forma auténtica a Colombia. Recuperado de <https://noticias.caracol.com/valle/emprendedores-calenos-buscan-conquistar-extranjeros-mostrando-de-forma-autentica-colombia>.

²⁷ WRadio. (2019). Recuperado de <https://www.wradio.com.co/noticias/sociedad/awake-travel-entre-los-10-mejores-emprendimientos-turisticos-en-el-mundo/20190103/nota/3845690.aspx>.

reservar en estos destinos apartados, los cuales superan en promedio el millón de pesos.

Airbnb, este gigante en alojamientos tiene una línea de negocio que se llama “experience”, la cual busca que los locales que tienen algo para ofrecer alrededor de la ciudad registren su experiencia para que la puedan ofertar, no obstante se evidenció que los destinos con gran potencial alrededor de la ciudad no pueden registrar la experiencia si ya se encuentran en municipios aledaños, por ejemplo, alguien con un destino potencial en Chipaque Cundinamarca, que se encuentra a menos de una hora de Bogotá, no podría registrarla en la capital, el interesado tendría que poner como destino en el buscador de Airbnb “Chipaque”.

Finalmente se observa TripAdvisor, otro grande en el sector, cuya oferta en Bogotá se centra a la comida, bares, y eventos nocturnos.

8. PROCESO DE APRENDIZAJE.

Esta experiencia permitió seguir la metodología planteada por Alex Osterwalder para el diseño de la propuesta de valor y de modelo de negocio.

El resultado se obtuvo a través de un proceso combinado entre investigación teórica de información, testeo, validación de la información, ajuste y rediseño. Esto permite que constantemente se evalúen las ideas de negocio para así ajustar a las necesidades del mercado. De allí la importancia de realizar las pruebas necesarias para validar lo aportado por la teoría y lo percibido como parte de la experticia.

Otra enseñanza valiosa que dejó este proceso de prueba de un modelo de negocio fue la necesidad de ajustar constantemente el modelo con las particularidades que se presentaron durante el diseño de la propuesta. En este caso, se tuvo que articular a los socios clave, con las actividades necesarias para ofrecer valor a los clientes, las expectativas de los extranjeros, la programación del paquete y los costos financieros para obtener un producto que estuviera balanceado en todos sus aspectos.

Este acercamiento entre la teoría y las necesidades de negocio dada por la ejecución de pruebas permite obtener un modelo de negocio ajustado a las necesidades del cliente y la identificación de oportunidades que no se tuvieron en cuenta al principio del planteamiento del negocio.

Por otro lado, la organización de información en los lienzos permite tener claridad de la información. Al estar organizada para realizar análisis se facilita llevar trazabilidad de las versiones de los modelos propuestos y el control de los mismos. También permite la mezcla de las ideas de negocio anteriores con las actuales que redundan en un nuevo modelo de negocio difícil de copiar por la competencia o mucho más eficiente.

Finalmente, queda como lección que se requiere del trabajo constante, el testeado y el rediseño de modelos para mantener la ventaja competitiva.

9. PRODUCTO VENDIBLE.

Después de realizar la prueba y posterior a la validación del perfil de cliente, sus necesidades, los generadores de felicidad y los aliviadores de dolores, se estableció

el producto vendible que incluyera las actividades testeadas, el cual se ha denominado la “vuelta del zapote”, aventura que incluye:

- Transporte Bogotá-Ibagué-Bogotá.
- Visita a restaurantes típicos de la ciudad para desayuno y almuerzo del sábado (no incluye cena) y desayuno y almuerzo del domingo (preparado con los alimentos cultivados en la posada rural).
- Guía turístico por Ibagué.
- Transporte a la posada rural.
- Juegos y actividades de sábado por la noche.
- Caminata guiada hasta la cima de la montaña para disfrutar de juegos y la vista al cañón y el nevado.
- Entrada a posada rural con juegos de mesa y actividades. Vista al cañón del Combeima.
- Caminata por sembradíos y cultivos de la región.
- Torneo de tejo.
- Inmersión cultural.

Esta aventura tendrá un costo de USD \$120 por persona (aproximadamente cuatrocientos mil pesos moneda corriente – COP \$400.000) en 2019. Dependiendo de los resultados del año se decidirá la política de incremento de precio.

Como se evidencia en el producto vendible, el objetivo cambió de construir un lugar de hospedaje a enfocarse en el diseño de las actividades y experiencias alrededor del destino seleccionado, dado que a partir de la prueba se evidenció que las características del hospedaje no es una variable relevante dentro de todo el negocio.

Respecto a la estadía, se buscarán lugares que cuenten con los mínimos de comodidad para el hospedaje y el mantenimiento del mismo será responsabilidad del dueño y no de Zapote Adventure.

Lo anterior deja en evidencia la importancia de garantizar las alianzas con todos los grupos de interés y la interconexión entre los mismos para el ofrecimiento de la aventura.

Ahora bien, para ofrecer el producto se requiere llegar a la mayor cantidad de extranjeros que se encuentren en Colombia o que estén próximos a visitar el país y que tengan intenciones de realizar aventuras y conocer destinos turísticos poco explorados.

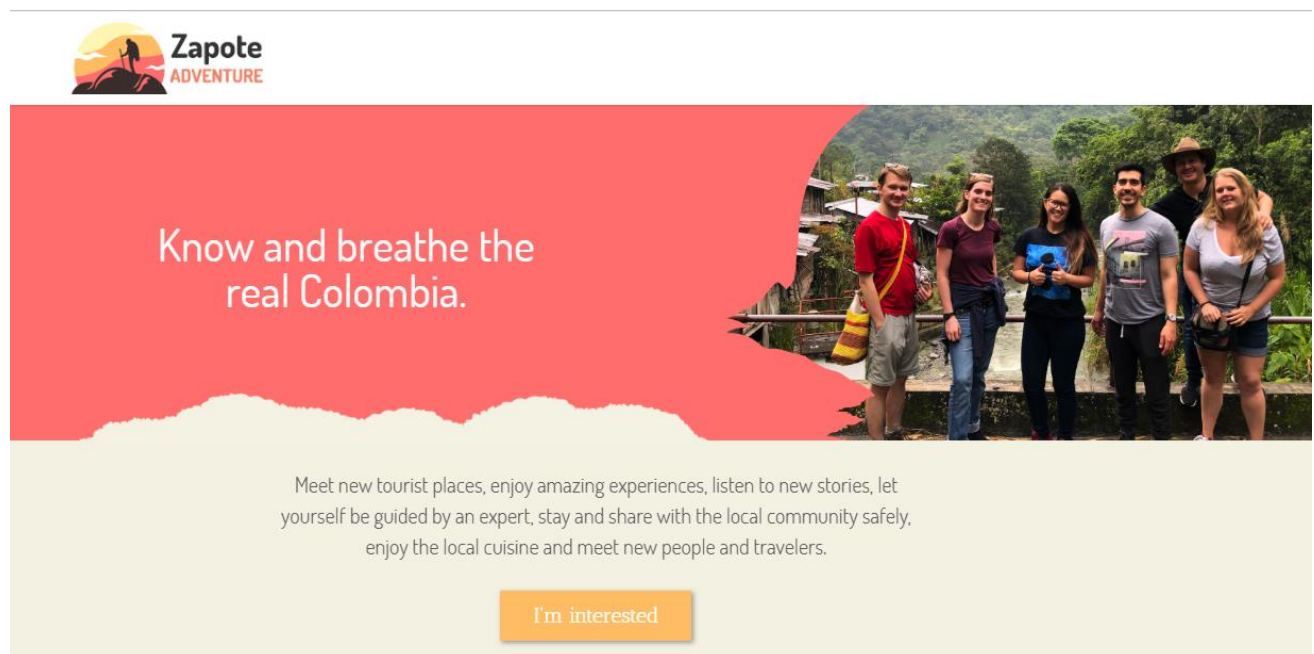
Por ello, se definió la construcción de una página web con los objetivos de:

- Mostrar el producto, las fechas disponibles los términos y condiciones del mismo.
- Mostrar fotos de las experiencias y los paquetes de aventura.
- Llamar la atención y ganar confiabilidad por parte del cliente hacía el producto.
- Ofrecer promociones y lograr atracción.
- Permitir el pago de los paquetes de aventura.
- Incluir comentarios para valorar la calidad del producto y del servicio.
- Validar estrategias de mercadeo en medios virtuales y redes sociales.
- Validar el perfil de cliente de las personas que muestran interés.
- Entre otros.

Este será el canal de contacto principal entre Zapote Adventure y sus clientes aventureros.

Para valorar la efectividad de la página web y el grado de interés de potenciales clientes, se creó una *landing page*²⁸. En esta se incluyó fotos, comentarios de los extranjeros que hicieron las pruebas y un espacio para que el visitante a la página dejara sus datos de contacto. Con esto se midió el interés de los visitantes.

A continuación, se presenta la *landing page*:



²⁸ Página www.zapoteadventure.com. Disponible durante un año a partir del 02 de mayo de 2018. Los resultados de la tracción se muestran en el capítulo correspondiente.



“LA VUELTA DEL ZAPOTE”.

Enjoy the sun, delicious homemade meals and traditional games, all surrounded by coffee trees and spectacular scenery.

We offer a home away from home in a quaint farm/family run hostel off the tourist track in the mountains just outside of Ibagué, a city 3 hours from Bogotá.



aves-dos



THE EXPERIENCE INCLUDES:

Sign up for our adventure and share the experience with other travellers.

Package includes:

- Transportation from and back to Bogotá.
- An immersive cultural exchange
- A guided tour through the center of Ibagué.
- Transportation to the farm.
- Saturday dinner
- Sunday breakfast
- A guided walk to the top of the mountain to enjoy the incredible nature and its views.
- Sunday lunch



Contact an consultant





REVIEWS:

"The transportation was easy, on time and I didn't have to worry about anything. The farm is spectacular. The views, the scenery and being surrounded by nature is really special. It is a traditional Colombian weekend with homecooked food and traditional games"

Lizzie, UK

"I appreciated communicating and connecting with Colombians. It feels like an authentic part of the country and not just a tourist experience"

Daniel, USA



CONTACT:

Calle 40b Edificio San Marcos
Phone: +573204273940



REQUEST MORE INFORMATION

Your name *

Your email *

Your phone

Your city

How can we help?

SUBMIT

Los resultados de validación de los objetivos iniciales de la *landing page* arrojaron que:

- La mejor forma de mostrar los paquetes de aventura es a través del registro fotográfico que motive a las personas a conocer los paisajes y las actividades que se desarrollan dentro de la experiencia.
- La publicidad debe ser publicada tanto en inglés como en español, esta última no solo para llegar fácilmente a los extranjeros de habla hispana sino para que personas nacionales que puedan interesarse, también tengan acceso a la información de los paquetes de aventura.
- Las promociones son un buen medio para atraer a los clientes dado que los *Backpackers* están en la ciudad por pocos días²⁹ y se requiere que se animen a comprar los servicios rápidamente.
- La facilidad de pago a través de internet es un medio que permite la compra inmediata y la facilidad de reservar las fechas con anticipación para las personas que se encuentran explorando desde el exterior.
- Las promociones y publicidad en español deben estar construidas acorde con los gustos y al perfil de los extranjeros de habla hispana. Si bien los locales pueden tener un interés en las aventuras de Zapote, el precio de venta no se ajusta a sus necesidades³⁰.
- Los comentarios de extranjeros son una fuente de generación de confianza para que otros *Backpackers* se interesen en los productos y servicios de Zapote Adventure. Esto requiere un trabajo de marketing y construcción de marca orientado a este aspecto.

²⁹ Tal como se evidenció en el planteamiento del problema de este trabajo.

³⁰ Afirmación basada en la información contenida en el capítulo de tracción y de la dinámica del negocio. De las personas nacionales interesadas en “La vuelta del Zapote” no se obtuvo interés adicional para generar la compra del producto.

10. CREACIÓN DE MARCA

Lo primero que se realizó fue la consecución de un nombre que tuviera recordación en los clientes y estuviera relacionado con aventura, aspectos ecológicos, rurales y exóticos. Estos términos están relacionados con la propuesta de valor planteada.

Se escogió Zapote dado que, durante la ejecución de la prueba de la idea de negocio, esta fruta era poco conocida para los extranjeros, a quienes les llamó la atención el aspecto, el sabor dulce y el color de la fruta. De igual forma fue una palabra de fácil pronunciación y recordación por su parte.

Se decidió juntarla a la palabra *Adventure* para evocar los destinos turísticos desconocidos con estilo aventurero, la importancia de las actividades alrededor del destino y la experiencia que buscan los extranjeros al conocer el país.

Se diseñó un logo sobre el cual los clientes (acorde a su perfil) se sintieran representados. Este evoca a la aventura. Los colores escogidos están relacionados con ambientes cálidos, verano y atardeceres. Esto representa experiencias agradables en cada momento del viaje y el color amarillo resalta el logo y recuerda una fruta de zapote.



El logo contiene un aventurero posado sobre una montaña y disfrutando de un atardecer. El significado de esto corresponde con:

- El aventurero representa al *Backpacker* que se encuentra en búsqueda de aventura.
- La montaña significa la aventura en lugares poco explorados y que ofrecen experiencias poco comunes (llegar al lugar ofrecido por Zapote requiere un esfuerzo adicional).
- El atardecer con colores cálidos representa el verano, la experiencia y la aventura.
- Las letras Zapote Adventure están diseñadas en un estilo juvenil, informal, pero de fácil comprensión. El logo se encuentra junto al nombre para ayudar a la recordación de marca.

El logo y su concepto se coloca en cualquier presentación, documento o publicidad oficial para lograr que el cliente extranjero que no conoce la compañía entienda fácilmente su misión y para aquel que ha tomado experiencias con Zapote la recuerde rápidamente al verlo.

11. TRACCIÓN

Para medir el interés de clientes potenciales se midió el nivel de tracción de la página entre el 17 y el 29 de mayo de 2019.

La publicidad se publicó exclusivamente por Facebook, independientemente de que se creó la cuenta oficial en Instagram y un número de chat para WhatsApp.

Alcance de la publicidad en Facebook

- 31 nuevos seguidores con 1 abandono.

ZAPOTE ADVENTURE – MODELO DE NEGOCIO

- Se logró 24.333 de alcance diario pagado.
- 970 de alcance orgánico.
- Las mujeres entre los 25 y los 34 años son las que más interactuaron con las publicaciones.
- El costo por resultado fue de \$3.457 con un importe total de ciento dieciséis mil trescientos diecisiete pesos moneda corriente (\$116.317)

20-40

Identificador: 23843383387690699



Resumen | Editar | **Gráfico** | Historial



ZU-4U

Identificador: 23843383387690699

Resumen | Editar | **Gráfico** | Historial



Leads

30 clientes potenciales que expresaron su interés de realizar “La vuelta del zapote” de los cuales tres de ellos afirmaron que deseaban realizar la aventura el siguiente fin de semana a la fecha de consulta.

12. MODELO DE NEGOCIO.

El Modelo de negocio se define como aquel que, *“representa las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.”*³¹

Para el modelo de negocio se ha identificado que a través de la debida aplicación y entendimiento de los patrones del mismo se puede tener la oportunidad de diferenciación y crear valor, siendo así que se ha centrado el modelo a través del patrón llamado *“Desagregación de modelos de negocio”*.

El concepto de empresa “desagregada” sostiene que existen fundamentalmente tres tipos de actividades empresariales diferentes: relación con los clientes, innovación de productos e infraestructuras.³² Para Zapote Adventure se ha considerado la relación con el cliente como la principal herramienta para crear valor y generar innovación dentro del modelo de negocio, a partir de este se quiere explicar cómo se construye.

³¹ Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. Junio de 2010. Generación de Modelos de Negocio. Primera edición libro electrónico. Pag 14

³² Hagel Johny Singer Marc. Abril de 1999. Unbundling the Corporation. Harvard Business Review.

12.1 SEGMENTO DE CLIENTE Y PROPUESTA DE VALOR

El segmento y la propuesta de valor fueron expuestas en capítulos a parte de este documento y de forma preliminar dada la importancia de su reconocimiento y entendimiento antes de plantear el resto del modelo de negocio.

En caso de requerirse ampliar la información correspondiente a estos aspectos del modelo, es necesario remitirse al capítulo 4 el cual expone todo lo relacionado con el perfil del cliente a través de la metodología de creación de arquetipo, y el capítulo 5 expone todo el proceso de creación de la propuesta de valor de este emprendimiento.

12.2 CANALES CLAVE

A través de los canales de comunicación se genera el contacto entre Zapote Adventure y los clientes, estos puntos de contacto permiten dar a conocer los servicios ofrecidos, las diferentes opciones de adquirir y comprar los paquetes y el servicio postventa. Los canales se han diferenciado en las siguientes fases:

- **Promoción**
- **Distribución**
- **Venta**

Promoción: La promoción de los servicios a ofrecer se realiza en primer lugar a través de las escuelas de idiomas; estas escuelas han permitido crear los primeros acercamientos, toda vez que fue ahí donde se encontró a los primeros clientes para el testeo de la “vuelta del zapote”, se considera un canal clave para presentar los diferentes paquetes y servicios.

Un segundo canal será la página web³³, a través de la cual los clientes tendrán la oportunidad de realizar compras, conocer los destinos y generar contacto en cuanto dudas y/o comentarios.

Las redes sociales como Facebook e Instagram permitirán generar tracción, crear publicidad y lograr presentar los lugares a los cuales tienen oportunidad de visitar y conocer con la adquisición de paquetes.

Distribución: Desde nuestra propuesta de valor “Crear experiencias en destinos inexplorados para auténticos aventureros” se debe tener el debido canal para hacerla viable, donde el cliente realmente se sienta identificado. Nuestra distribución se realiza inicialmente a través de los aliados de transporte, en primera instancia el transporte local (Bogotá – Terminal) a través de servicio de transporte privado, posteriormente con proveedores de transporte intermunicipal (Bolivariano S.A), una vez en destino el Guía turístico será el encargado de presentar la ciudad y crear cercanía con cada uno de los clientes, al final se tiene contacto con las comunidades locales y los dueños de la posada turística.

Venta: Los clientes de Zapote Adventure pueden realizar sus compras a través de la página <https://www.zapoteadventure.com/> y el botón de PSE, este proceso de venta está debidamente monitoreado y se realiza de forma segura, adicional se tiene la opción de pago en efectivo en puntos efecty y si el cliente lo desea también puede realizar sus pagos con tarjetas de crédito, débito, a través de datafonos autorizados.

12.3 RELACION CON EL CLIENTE

Se ha basado la relación con el cliente a través de 3 fundamentos:

- Captación del cliente

³³ <https://www.zapoteadventure.com/>

- Fidelización del cliente
- Estimulación de las ventas

A partir de estos 3 fundamentos se desea crear una relación muy cercana con cada uno de los clientes, de esta manera se entenderán nuevas oportunidades y poder llegar a generar nuevas alternativas.

Captación del cliente: teniendo en cuenta el sector, vamos a generar descuentos atractivos y de gran valor para los clientes, en los primeros años estos descuentos deben masivos y tener un contenido atractivo con gran impacto, que permitan crear un acercamiento en primera instancia con los clientes.

Fidelización del Cliente: A través de un servicio de personal y exclusivo se quiere que el cliente se sienta 100% acompañado en toda la aventura, siempre tiene alguien que le puede brindar una solución en el momento que lo requiera. Por otra parte, se pretende crear una oportunidad a través de las comunidades, las cuales ayudarían a profundizar la relación más cercana, por último, la entrega de suvenires de cada una de las regiones, que sea un artículo autóctono y de que genere recordación de la aventura.

Estimulación de las ventas: Con un adecuado servicio y una atención personal con cada uno de los clientes, se desea generar una confianza que le permita al cliente llegar a tomar servicios adicionales (aventuras extras a las ofrecidas) o incentivar compras de artículos ofrecidos por las comunidades locales.

12.4 FUENTE DE INGRESOS

En el capítulo de modelo financiero de este documento se expondrá todo lo relacionado con los ingresos clave del emprendimiento³⁴.

³⁴ Capítulo 13 – Modelo Financiero.

Como preámbulo, los ingresos de Zapote dependen en su totalidad de la venta de paquetes de aventura, los cuales incluirán todas las actividades y experiencias diseñadas para el segmento de cliente planteado.

12.5 RECURSOS CLAVE

Intelectual:

- Permisos gubernamentales para realizar los recorridos turísticos.
- Seguros para las personas por los viajes. Se espera un costo por persona y por viaje de \$5000. Dentro de los otros costos se contempló este valor de acuerdo con los paquetes vendidos en el año.
- Licencias como operador turístico. Inscripción ante el Ministerio de Industria, comercio y Turismo.
- Revisar el Plan de Ordenamiento Territorial para cada plan de gobierno con la finalidad de que se conozca y establezcan los corredores que serán desarrollados por el gobierno. Esto dará una visión sobre los próximos destinos turísticos a explotar.
- Un atractivo turístico: este elemento debe estar presente dentro de todos los corredores que se escojan. Este atractivo debe tener el componente ecológico. El hospedaje no será el principal atractivo, sino que tendrá que ser un mirador, una vista, un salón, un recorrido en donde se puedan realizar caminatas, entre otros.

Recurso Humano:

- Voceador promotor en escuelas de idiomas - Socios de la empresa.

- Guía turístico en la ciudad de Ibagué y en la posada turística. Este guía debe tener conocimientos de la ciudad, de la región y de siembre de frutas y verduras. Adicionalmente debe hablar en inglés (nivel B2 o C1).
- Anfitrión de hospedaje o actividad: Campesinos de la región, estas personas deberán tener conocimiento sobre la región y sobre los diferentes sembradíos cercanos. Para comunicarse con los extranjeros deberá ser a través del guía.

Tecnológicos:

- Diseño, desarrollo y mantenimiento de la página web.
- Pagos en línea.
- Adwords.

12.6 ACTIVIDADES CLAVES

Con el propósito de crear nuevas experiencias, mejorar el servicio ofrecido y poder tener un portafolio más amplio para los clientes, se han desarrollado actividades que permitan fortalecer la propuesta de valor y por consiguiente cumplir la nuestra estrategia. Como actividades claves se han diseñado las siguientes:

Identificación de nuevos destinos: Seguir realizando visitas a lugares con gran potencial y que no están siendo visitados, esto puede brindar una ampliación del espectro ofrecido.

Testeo de destinos: Una vez identificado el nuevo destino se fijan las fechas de visita, y se lleva a cabo la experiencia, para este momento se tiene que contar con

clientes que estén dispuestos a visitar. (Los costos y gastos serán de Zapote Adventure).

Gestionar Alianzas: De acuerdo con el modelo, los socios son claves para el desarrollo y prestación de los servicios, por esta razón la creación de nuevas alianzas es importante para poder consolidar cada uno de los paquetes, siempre que se identifique un nuevo destino será pertinente generar nuevas alianzas.

Promociones Claves: Para cada destino se crean promociones que generen tráfico de clientes, deben ser de gran impacto y lograr captar atención para los nuevos paquetes ofrecidos.

12.7 SOCIOS CLAVE

Nuestra red de proveedores son parte fundamental para crear experiencias únicas, servicios de primera clase y acercamientos de confianza con los clientes, las alianzas estratégicas que se han creado son claves y han permitido identificar diferentes oportunidades.

Los principales socios que se han identificado en Zapote Adventure son los siguientes:

- Directos de Escuela de Idiomas
- Empresa de transporte privado
- Empresas de transporte publico
- Promotores de Free tour
- Líderes Sociales (Junta de Acción Comunal)

- Secretarías de Turismo y entidades de Gobierno.

Como parte del modelo se considera que una alianza bien diseñada puede generar la optimización de los recursos, de esta manera el costo de los servicios puede ser escalable y generar disminución y eficiencia de los mismos.

A través de las comunidades locales, dueños de posadas y proveedores se ha buscado una disminución del riesgo, es decir; que el riesgo en cada eslabón de la experiencia esta compartido con los aliados.

12.8 ESTRUCTURA DE COSTOS

Al igual que la fuente de ingresos, en el capítulo correspondiente al modelo financiero se explicará lo referente a los costos.

Estos dependen en gran parte de las tarifas que cobren los socios clave por cada uno de los servicios que le prestarán a Zapote. Lo importante de resaltar en este modelo es que se debe negociar con los socios para que el cobro de los servicios sea por aventurero y así convertir este costo como variable para Zapote. Así mismo, la ventaja de este modelo es que el riesgo y la responsabilidad de mantenimiento e inversión de los activos será de los socios clave (es por ello que la inversión inicial para Zapote es baja) y las fluctuaciones de la demanda de servicios no afectarán de manera significativa los resultados financieros.

Como preámbulo, los principales costos son los de hospedaje en la posada turística, el transporte terrestre y los servicios de guía turística.

13. MODELO FINANCIERO³⁵

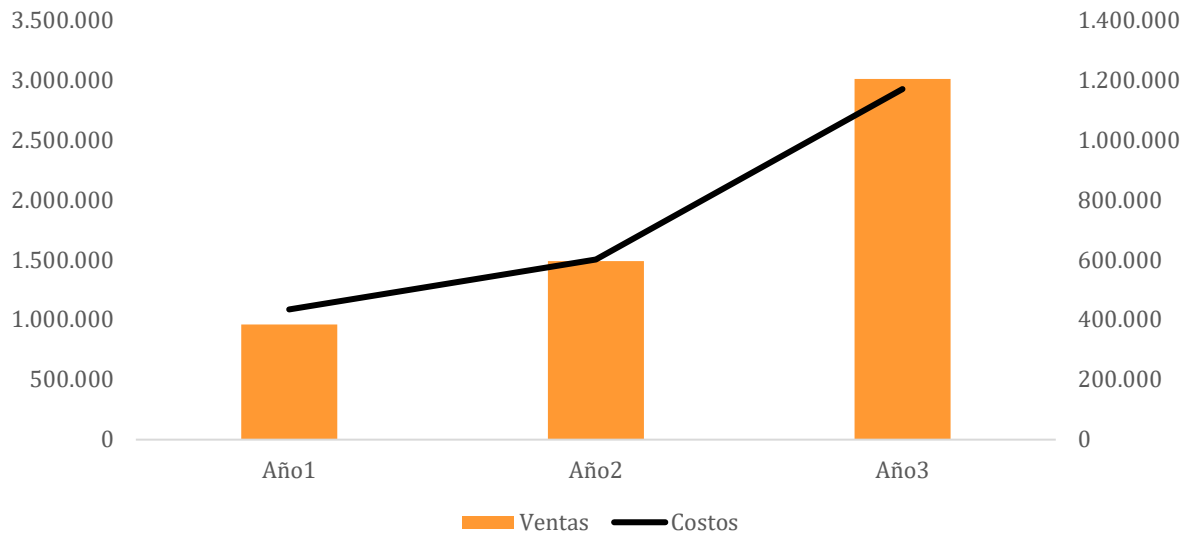
El siguiente modelo financiero ha sido elaborado para los próximos 3 años, se ha tomado como punto de partida una inversión inicial de COP\$ 50.000.000 por parte de los cofundadores, la inversión tendrá destino del 80% a generar gasto en promociones y validación de nuevos destinos, el 20% restante está presupuestado para incurrir en gastos de tipo legal en la debida constitución de la empresa.

Durante los primeros 3 años los ingresos dependerán 100% de la venta de paquetes, para el primer año se tiene presupuesto de 2.400 paquetes, para el segundo año un incremento del 50% lo que corresponde a 3.600 paquetes y para el tercer año se espera tener un crecimiento de 95% respecto al primero año, correspondiente a 7.000 paquetes. Los paquetes tendrán un precio inicial de COP\$400.000 con los cuales el cliente tendrá derecho a toda la experiencia previamente ofrecida, se ha calculado un incremento en el precio teniendo en cuenta el promedio de IPC³⁶ de los últimos 5 años (3.5% para el segundo año y 3.8% durante el tercer año). En la siguiente gráfica se puede ver la tendencia de crecimiento de venta para cada uno de los años con una participación de costos, es importante mencionar que los costos para el primer año tienen una participación del 45% sobre las ventas generadas, 40% para el segundo año y 39% para el tercer año, esta disminución obedece principalmente a las negociaciones que se hacen con los proveedores aliados, a mayor número de clientes mejor poder de negociación.

³⁵ Para consultar la simulación del modelo financiero puede dirigirse a <https://drive.google.com/drive/folders/1ITxrnUOUZYGVAb7jLwDY8vH13hrLiadi>.

³⁶ IPC: Índice de Precios al consumidor. Es una medida del cambio (variación), en el precio de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país conocido como canasta. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>.

TENDENCIA DE VENTA Y COSTOS Cifras en millones de COP



Zapote Adventure genera un negocio escalable a partir de la negociación de costos (tendencia a la baja) y estableciendo un riesgo compartido con los aliados estratégicos, para este caso son los dueños de las posadas turísticas y proveedores de transporte, de esta manera se desea establecer un modelo financiero que permita crear estrategias y negociaciones que generen margen bruto mayor al 50% sobre las ventas.

En cuanto a los indicadores financieros que se han evaluado para el proyecto se tiene como resultado en TIR de 5,34 lo cual indica que el modelo es viable, aunque el resultado puede suponer un punto bajo, se considera que para la evaluación de proyecto en 3 años es positivo, esperando que en el proyecto de 10 años llegue a generar un resultado entre el 12,5% y 13%.

Para el cálculo de la VNA se ha considerado una tasa de costo de oportunidad del 14,6% de acuerdo con los indicadores de riesgo establecidos en Corficolombiana³⁷, en resultado para este indicador se tiene 1.129; siendo así un resultado positivo mayor que 1 y con oportunidad de generar retorno de capital por encima de la tasa exigida.

14. REFERENCIAS

- Organización Mundial del Turismo UNWTO. (2019). Highlights. <https://www2.unwto.org/es/press-release/2019-01-21/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suman-1400-millones-dos-anos-antes>
- World Travel & Tourism Council WTTC. (2019). “TRAVEL & TOURISM ECONOMIC IMPACT 2019 WORLD”. Summary tables: Estimates & Forecasts. <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2019/world2019.pdf>
- Organización Mundial del Turismo UNWTO (2019). <https://www.aprendedeturismo.org/el-turismo-mundial-sigue-creciendo-a-buen-ritmo/>
- Organización Mundial del Turismo UNWTO (2019). LATIN AMERICA 2019 ANNUAL RESEARCH: KEY HIGHLIGHTS. <https://www.wttc.org/economic-impact/benchmark-reports/regional-results/>

³⁷ Corficolombiana es una empresa colombiana que se ocupa de soluciones financieras, siendo sus clientes algunas de las mayores corporaciones de Colombia. Su misión principal es proporcionar el capital necesario para promover la creación, crecimiento, reorganización, fusión y expansión de cualquier tipo de negocio. Recuperado de https://www.corficolombiana.com/wps/wcm/connect/corficolombiana/496983d9-b99d-452e-a19a-98e133f0f874/180724+Informe+Rentabilidad+del+Capital+Propio.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=496983d9-b99d-452e-a19a-98e133f0f874.

- Organización Mundial del Turismo UNWTO. (2018). Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2018. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419890>
- Migración Colombia. (2019). Estadísticas. Estadísticas flujos con uso de Pasaporte - Flujos Migratorios 2018. <https://public.tableau.com/profile/migracion.colombia#!/>
- Antonio MARTÍN-CABELLO; Almudena GARCÍA-MANSO. (2015). Una aproximación a las relaciones entre el turismo mochilero y la cultura corporativa global. Revista de Antropología Experimental. No. 5. Página 57. <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/rae>.
- Organización Mundial del Turismo UNWTO (2019). Resultados del Turismo Internacional 2018 y Perspectivas 2019. http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barometer_jan19_presentation_sp.pdf
- Organización Mundial del Turismo UNWTO (2019). <https://www2.unwto.org/es/node/51681>
- Recopilado por Stephanie Kutschera. (2019). 65 estadísticas de turismo que debes conocer en 2018-2019. <https://www.treksoft.com/es/biblioteca/ebook-65-estad%C3%ADsticas-de-turismo-que-debes-conocer-en-2018-2019>.
- Canal Caracol. (2019). Noticias Caracol. Emprendedores caleños buscan conquistar a extranjeros mostrando de forma auténtica a Colombia. <https://noticias.caracol.com/valle/emprendedores-calenos-buscan-conquistar-extranjeros-mostrando-de-forma-autentica-colombia>.

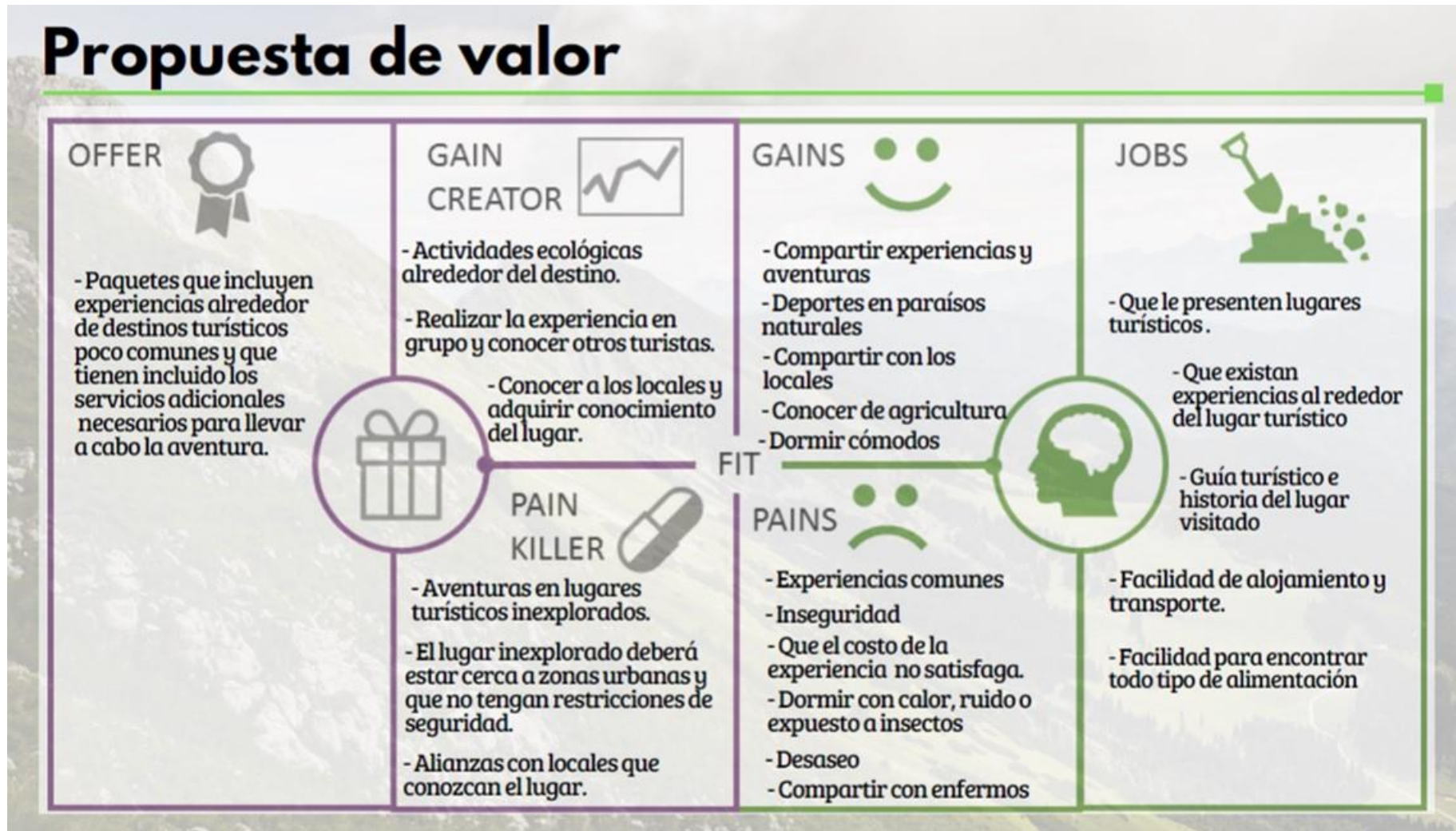
- WRadio. (2019). <https://www.wradio.com.co/noticias/sociedad/awake-travel-entre-los-10-mejores-emprendimientos-turisticos-en-el-mundo/20190103/nota/3845690.aspx>.
- Hagel Johny, Singer Marc. Abril de 1999. Unbundling the Corporation. Harvard Business Review.
- IPC: Índice de Precios al consumidor. Es una medida del cambio (variación), en el precio de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país conocido como canasta. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>.
- Crecimiento, reorganización, fusión y expansión de cualquier tipo de negocio. https://www.corficolombiana.com/wps/wcm/connect/corficolombiana/496983d9-b99d-452e-a19a-98e133f0f874/180724+Informe+Rentabilidad+del+Capital+Propio.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=496983d9-b99d-452e-a19a-98e133f0f874.
- Osterwalder, Alex. Pigneur, Yves. Diseñando la propuesta de valor. Edición 6. Editorial Deusto.
- Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. Junio de 2010. Generación de Modelos de Negocio. Primera edición libro electrónico.
- www.zapoteadventure.com.
- Zapote Adventure. Carpeta con información compilada del desarrollo del proyecto de grado. Información propia. Fecha de publicación: 2019. https://drive.google.com/drive/folders/1jGYGIK4g4gqS9x0KY5lz-l2sdCu4ge_V.

15. ANEXOS


ANEXO 1 – PROPUESTA DE VALOR PARA CREAR LA PRUEBA AL MODELO DE NEGOCIO





ANEXO 2 – PROPUESTA DE VALOR DESPUÉS DE LA PRUEBA DEL MODELO DE NEGOCIO



ANEXO 3 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

 Zapote ADVENTURE		FICHA TÉCNICA DE SERVICIO: PRODUCTO MÍNIMO VIABLE
NOMBRE DEL SERVICIO	LA VUELTA DEL ZAPOTE	
CLIENTES	<i>Backpackers</i> extranjeros que llegan al país, principalmente a Bogotá, que quieren conocer lugares inexplorados y que no son promocionados por otras agencias de turismo en Colombia.	
RESPONSABLE DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> - Asesor de servicio: Zapote Adventure. - Operadores de transporte terrestre local e intermunicipal. - Guía turístico. - Dueño de la posada rural. - Dueño de la finca rural con juegos y vista al cañón del Combeima. 	
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	<p>Paquete de aventura destinado a conocer el Cañón del Combeima en Tolima. Incluye:</p> <p>Primer día</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recogida a los turistas en un punto clave en Bogotá. 2. Transporte Bogotá – Ibagué 3. Desayuno típico tolimense en Ibagué. 4. Visita por la ciudad con guía turística. 5. Almuerzo típico tolimense. 6. Visita a la rivera del Río Combeima. 7. Check-in en hospedaje posada rural. 8. Visita a cafetal y explicación del proceso de recolección, secado y molienda del café. 9. Juegos y actividades de mesa dentro de la posada rural. <p>Segundo día</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desayuno continental. 2. Caminata por camino rural. 3. Visita a finca con juegos típicos colombianos y vista al cañón del Combeima. 4. Caminata por los sembradíos cercanos. 5. Visita al mirador del nevado del Cañón. 6. Regreso a la posada rural a través de sembradíos de café. 7. Juegos típicos colombianos. 8. Regreso a Bogotá y arribo al lugar inicialmente pactado como punto de recogida. 	

 Zapote ADVENTURE		FICHA TÉCNICA DE SERVICIO: PRODUCTO MÍNIMO VIABLE	
NOMBRE DEL SERVICIO		LA VUELTA DEL ZAPOTE	
REQUISITOS TÉCNICOS		Se requiere: <ul style="list-style-type: none"> - Alianzas estratégicas con los operadores de transporte, el guía y los dueños de la posada y la finca de juegos. - Medio de pago claro y definido. - Conocimiento sobre historia, cultura y costumbres de la región. - Cronograma de actividades de la región. - Aspectos básicos sobre otros lugares turísticos cercanos. - Identificación de zonas seguras. - Seguro de viaje. - Personal motivado. 	
REQUISITOS DE OPORTUNIDAD		Se puede sacar provecho de: <ul style="list-style-type: none"> - Paisajes y vistas únicas. - Actividades ecológicas con personas locales. - Voz a voz. - Registro fotográfico para publicidad. - Sentimiento de aventura. - Sentimiento de nuevas experiencias. - Recomendaciones de los extranjeros a compañeros que no hayan visitado el lugar. - Conservación de la marca y reputación sobre el nombre. - Apoyo por parte de la Alcaldía para impulsar el turismo de la región. 	
REQUISITOS AFINES AL MEDIO DE ENTREGA		Tiene relación con: <ul style="list-style-type: none"> - Prioridad de diseño a las experiencias y actividades. - Es una venta del momento, se requiere convencer al extranjero de hacer la compra inmediata. - El tiempo de los extranjeros es valioso y el paquete debe ofrecer varias actividades y experiencias. - La oferta debe ser única. No puede ser ofrecida por varios agentes o empresas turísticas. - Facilidad para que el pago sea inmediato. - Disponibilidad de fechas y de cupos. - Facilidad de alojamiento, alimentación y transporte. - Viajes desde Bogotá de no más de 3 horas. 	

 Zapote ADVENTURE		FICHA TÉCNICA DE SERVICIO: PRODUCTO MÍNIMO VIABLE	
NOMBRE DEL SERVICIO		LA VUELTA DEL ZAPOTE	
REQUISITOS LEGALES		Se requiere: <ul style="list-style-type: none"> - Licencias como operador turístico. - Aprobación de la Alcaldía y Cámara de Comercio de la región. - No afectación al medio ambiente ni la diversidad. - Licencias de los aliados para operar. - Transferencia de riesgos con seguros. 	
COSTO DEL SERVICIO		2019 --> USD \$120 ³⁸	
PUNTOS DE CONTROL DEL SERVICIO		<ul style="list-style-type: none"> - Comentarios y sugerencias de los clientes. - Comentarios y sugerencias de los aliados. - Programas de capacitación para aliados. - Indicadores de venta por aventura para determinar necesidades de ajuste sobre la experiencia. 	

³⁸ Para la realización de la prueba de Producto Mínimo Vendible, los extranjeros solo pagaron el costo de sus comidas, bebidas y souvenirs. El precio de referencia en moneda local es de cuatrocientos mil pesos moneda corriente (COP \$ 400.000).