

**DESARROLLO PARTICIPATIVO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA EL
FORTALECIMIENTO COMERCIAL Y OPERACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN
COMUNITARIA COSETUR**

ANDREA VIUCHE SALGUERO

JHONN FREDDY CIFUENTES CARDOZO



UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA TURISMO

BOGOTÁ, DISTRITO CAPITAL

12 DE JULIO DE 2019

**DESARROLLO PARTICIPATIVO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA EL
FORTALECIMIENTO COMERCIAL Y OPERACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN
COMUNITARIA COSETUR.**

ANDREA VIUCHE SALGUERO

JHONN FREDDY CIFUENTES CARDOZO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR TÍTULO A PROFESIONAL EN TURISMO

Tutora del trabajo de grado:

MARÍA JOSÉ SANABRIA

Magíster en dirección y consultoría de Turismo



UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA TURISMO

BOGOTÁ, DISTRITO CAPITAL

12 DE JULIO DE 2019

DEDICATORIA

Con profunda gratitud, a los habitantes del Consejo Comunitario de Llano Bajo y a los miembros de COSETUR. Ellos confiaron en nosotros, enseñándonos más de lo que en algún momento llegamos a imaginar.

Y por supuesto, a los gestores del turismo en Colombia, en todas las escalas territoriales, pues queremos que éste trabajo sirva para que el sector voltee la mirada hacia los territorios poco conocidos, olvidados por muchos, superando las limitantes y terminando con barreras invisibles.

AGRADECIMIENTOS

A la Corporación Social, Ambiental, Ecológica y Turística, por apoyarnos desde el primer momento y abrirnos las puertas para construir conjuntamente éste trabajo de grado.

A nuestras familias, por el apoyo incondicional en las distintas situaciones, depositando su confianza en nosotros.

Al equipo de la fundación Travolution Colombia, quienes sembraron en nosotros la semilla del turismo comunitario, acompañándonos desde la perspectiva técnica y fortaleciendo nuestra sensibilidad humana.

Al docente Jesús Barón, por su apoyo incondicional y a la docente María José Sanabria, por la calidad y rigor de sus aportes al trabajo de grado. Ambos destinaron de su tiempo y esfuerzo para que este trabajo trascendiera lo académico.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
TABLA DE CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
LISTA DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN	15
ABSTRACT.....	16
1. Introducción	17
2. Definición del problema	19
2.1. Planteamiento del problema de investigación.	19
2.2. Pregunta rectora	20
3. Objetivos.....	21
3.1. Objetivo general.....	21
3.2. Objetivos específicos	21
4. Justificación	22
5. Antecedentes	24
6. Marco Teórico.....	31

6.1. Turismo Sostenible, herramienta de desarrollo local.....	31
6.2. El turismo comunitario como modelo de gestión para la sostenibilidad turística	33
6.3. El modelo de negocios: una herramienta de comercialización comunitaria.....	34
6.3.1. Modelo Canvas	34
6.4. Identificación del Macroentorno con base en el análisis PESTEL o PESTAL	37
6.5. Marketing turístico.....	38
6.5.1. La oferta turística	39
6.5.2. Planta turística: generadora de la oferta de los destinos turísticos.	39
6.5.3. El producto turístico.....	39
7. Metodología aplicada.....	43
7.1. Enfoque y tipo de investigación.....	43
7.2. Población o Universo.....	44
7.3. Muestra	45
7.4. Técnicas e instrumentos de recolección.....	47
8. Análisis de resultados	49
8.1. Modelo lógico del análisis de información.....	49
8.1.1. Análisis del patrimonio natural y cultural.....	51
8.1.2. Demanda potencial de los productos turísticos de COSETUR.....	61
8.1.3. Análisis PESTEL	69
8.1.4. Modelo de negocios de COSETUR.....	97

9. Conclusiones	136
10. Recomendaciones	140
11. Bibliografía	143
12. Anexos	151

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores del análisis PESTEL.....	37
Tabla 2. Ficha técnica de encuesta: Ciudadanos de Cali y Buenaventura	45
Tabla 3. Tipos de atractivos y/o recursos con criterios de valoración	52
Tabla 4. Análisis de la planta turística.....	53
Tabla 5. Análisis de la infraestructura.	55
Tabla 6. Aporte del inventario de recursos turísticos en la propuesta de valor.	57
Tabla 7. Planta turística - Módulo de aliados clave.	58
Tabla 8. Infraestructura.....	59
Tabla 9. Cielo nublado, sol y días de precipitación.	81
Tabla 10. Impactos del PESTEL.....	91
Tabla 11. Descripción previa del target según actores clave.....	98
Tabla 12. Categoría 1: Clientes Corporativos.....	100
Tabla 13. Categoría 2: Cliente Directo.	102
Tabla 14. Categoría 3: Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que brinden soporte técnico y financiero a organizaciones locales.....	104
Tabla 15. Propuesta de valor vs. Segmentos de mercado.....	110
Tabla 17. Fases de Canal: Grupo 1	114
Tabla 18. Fases de canal: Grupo 2	117
Tabla 19. Fases de Canal: Grupo 3	119
Tabla 20. Gestión de relaciones con los segmentos de clientes.....	122
Tabla 21. Tipo de relación en fase de captación.....	124
Tabla 22. Tipo de relación en el proceso de operación.....	126
Tabla 23. Tipo de relación en proceso de fidelización	126

Tabla 24. Tipo de relación en proceso de estimulación de ventas.....	127
Tabla 16. Tipos de clientes de COSETUR	130
Tabla 25. Fuentes de ingresos según productos y servicios.....	133
Tabla 26. Recursos clave - Costos que asume COSETUR.....	135

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema Marco Teórico	31
Figura 2. Relaciones del turismo sostenible	32
Figura 3. Modelo de negocios según Lienzo Canvas	35
Figura 4. Fórmula para determinar tamaño de muestra	47
Figura 5. Modelo lógico del análisis de resultados.....	50
Figura 6. Lienzo Canvas	51
Figura 7. Actividades realizadas antes de viajar: Cali	63
Figura 8. Actividades realizadas al viajar: Corregimiento Número 8	64
Figura 9. Actividades realizadas al viajar: Buenaventura.....	64
Figura 10. Frecuencia de consumo. Actividades turísticas Valle del Cauca – Buenaventura.....	65
Figura 11. Frecuencia de consumo actividades turísticas Valle del Cauca – Cali.....	65
Figura 12. Ocupación del cliente potencial en Cali.	67
Figura 13. Ocupación del cliente potencial en Cali.	67
Figura 14. Ocupación del cliente potencial en el Corregimiento Número 8.	67
Figura 15. Gasto promedio por persona en Valle del Cauca - excursionistas de Buenaventura	68

Figura 16. Gasto promedio por persona en Valle del Cauca - excursionistas de Buenaventura.....	68
Figura 17. ¿En qué invierte más dinero el excursionista de Cali?.....	69
Figura 18. ¿En qué invierte más dinero el excursionista de Buenaventura?	69
Figura 19. Resguardos Indígenas y Comunidades Negras en Buenaventura	72
Figura 20. Composición étnica de Buenaventura.	73
Figura 21. Municipios más visitados	77
Figura 22. Distancia entre Buenaventura y Llanobajo	79
Figura 23. Región de Buenaventura	79
Figura 24. Ubicación del municipio de Buenaventura	79
Figura 25. Ruta de Buenaventura a Llanobajo	80
Figura 26. Ríos y Cuencas de Buenaventura.	83
Figura 27. Río Aguas Claras.....	84
Figura 28. Cascada Huevos de dragón.	84
Figura 29. Río Anchicayá.	85
Figura 30. Lienzo de propuesta de valor: perfil del cliente de COSETUR. Parte 1.	106
Figura 31. Lienzo de la propuesta de valor: Perfil del cliente de COSETUR. Parte 2..	108
Figura 32. Superposición de mapas de Lienzo de valor.	110
Figura 33. Fases de Canal	113
Figura 34. Flujograma 1. Cliente captado.....	124
Figura 35. Flujograma 2. Cliente captado.....	125
Figura 36. Flujograma 3. Proceso de fidelización.	126
Figura 37. Flujograma 4. Proceso de estimulación de ventas.....	127

LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1. Formato Inventario de atractivos turísticos *Cascada huevos de dragón*
- Anexo 2. Formato Inventario de atractivos turísticos *Cascada Baltazar*
- Anexo 3. Formato Inventario de atractivos turísticos *Cascada La parcela de Don Omar*
- Anexo 4. Formato Inventario de atractivos turísticos *Rio Anchicayá*
- Anexo 5. Formato Inventario de atractivos turísticos *Fiesta del retorno*
- Anexo 6. Formato Inventario de atractivos turísticos *Gastronomía y saberes culinarios de Llano Bajo*
- Anexo 7. Encuesta para la identificación de la demanda potencial en Cali y Buenaventura
- Anexo 8. Encuesta para la identificación de la demanda potencial en Corregimiento
Número 8
- Anexo 9. Instrumento Listado General de establecimientos de alojamiento
- Anexo 10. Instrumento Listado General de establecimientos de alojamiento – Casa Don
Rómulo
- Anexo 11. Instrumento Listado General de establecimientos de alojamiento – Casa de
Magdalena
- Anexo 12. Instrumento Listado General de establecimientos de alojamiento – Sede Cosetur,
Casa de la Señora Andrea
- Anexo 13. Instrumento Listado General de establecimientos de alojamiento – Cabañas Doña
Lisa
- Anexo 14. Listado General de Establecimientos de Alimentación y Bebidas - Sede Cosetur,
Casa de la Señora Andrea
- Anexo 15. Instrumento *Fichas de caracterización infraestructura turística* –
Caracterización turística de comunidades

Anexo 16. Taller para la definición de los módulos del modelo Canvas.

Anexo 17. Instrumento *Lienzo Canvas*.

Anexo 18. Instrumento *Lienzo de propuesta de valor*.

RESUMEN

El turismo comunitario, como modelo de gestión turística, brinda autonomía, capacidad de autogestión y empoderamiento a comunidades y en este caso a la Corporación Social, Ambiental, Ecológica y Turística – COSETUR, en zona rural de Buenaventura. Sin embargo, la organización enfrenta el desafío de afianzar modelos de comercialización que fortalezcan económicamente su estructura organizacional y operativa.

Por lo anterior, se plantea la construcción participativa de un modelo de negocios que facilite el fortalecimiento comercial y operacionalmente de la Corporación. El trabajo de grado se plantea a partir de un estudio cualitativo que permita, desde un enfoque descriptivo, identificar las condiciones de oferta y demanda que condicionan el desarrollo participativo de un modelo de negocios, para construir conjunta y conscientemente, los 9 módulos que integran el lienzo Lean Canvas aplicado a la organización.

Palabras clave: turismo comunitario, modelo de negocios, demanda potencial, oferta turística, turismo sostenible.

ABSTRACT

Community based tourism, as a tourist management model (Maldonado, 2005), offers autonomy, the capacity of self-management and empowerment for the Social, Environmental, Ecological and Tourist Corporation - Cosetur, which is situated in the rural area of Buenaventura. However, the organization faces the challenge of strengthening its commercialization models that economically enhance its organizational and operational structure. Therefore, this project has the objective of proposing the participatory construction of a business model that helps facilitate the commercial and operational strengthening of the corporation. For this reason, this graduate work is based on a qualitative study that allows, from a descriptive approach, the identification of the conditions of supply and demand that determine the participatory development of a business model, to jointly and consciously construct the 9 modules that make up the Canvas Lean Model which was applied to the organization.

Key words: Community Tourism, Business Model, Potential Demand, Tourism Offer, Sustainable Tourism

1. Introducción

En el marco de los procesos territoriales endógenos desarrollados por comunidades rurales colombianas, el turismo comunitario ha cobrado una importancia cada vez mayor, despertando las miradas interdisciplinarias de la Academia, el Estado, las Organizaciones no Gubernamentales e incluso el sector privado. Se trata de un modelo de gestión turística basado en la participación, autonomía y autosuficiencia de las comunidades, que suele asumirse como la actividad productiva que facilita procesos de desarrollo en los territorios locales.

Sin embargo, como actividad productiva, el turismo se encuentra inmerso en dinámicas comerciales que integran elementos mercantiles, muchas veces desconocidos o difíciles de afianzar para las comunidades rurales, cuyas cosmovisiones y modos de concebir la realidad se asocian estrechamente a la naturaleza y el tejido social, más que a procesos y lenguajes de mercado. De allí que la comercialización se convierta en un gran reto para el éxito económico del turismo comunitario.

En ese contexto, el presente trabajo de grado plantea la necesidad de construir conjuntamente con la comunidad del Consejo Comunitario de Llano Bajo, en zona rural de Buenaventura, un modelo de negocios basado en la metodología Lean Canvas, que dinamice la estructura operacional y comercial de la Corporación Social, Ambiental, Ecológica y Turística – Cosetur, en beneficio de sus intereses sociales, ambientales y económicos.

Para ello, se plantean desde un enfoque cualitativo cuatro objetivos que articulan, desde la oferta, la demanda y el macroentorno, la construcción participativa de un modelo de negocios para la organización COSETUR.

El primer objetivo pretende realizar una identificación general de los elementos territoriales de oferta, como los atractivos turísticos, la planta e infraestructura, con el fin de reunir los insumos que integran el bloque izquierdo del lienzo Lean Canvas (aliados clave, recursos clave y actividades clave), realizando una recolección de información primaria a través de técnicas como la entrevista y la observación directa.

Posteriormente, se atiende la necesidad de identificar la demanda turística potencial de los productos que actualmente tiene la organización, generando un reconocimiento del perfil del cliente y sus características de consumo a través de un muestreo aleatorio simple basado en información secundaria del Sistema de Información Turística del Valle del Cauca, que permite la aplicación de 129 encuestas. Esto con el fin de identificar sobre la base de información primaria, cuáles son los segmentos de mercado que puede atender la organización, permitiendo determinar los canales de comercialización más pertinentes y facilitando la construcción de las relaciones con los clientes, lo cual integra el bloque derecho del lienzo Lean Canvas.

Entonces, se realiza un análisis transversal del macroentorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (PESTEL) que permite retroalimentar el modelo de negocios con su contexto actual. Se revisa información primaria y secundaria de la vereda, el consejo comunitario, el municipio y el departamento, esbozando además algunas coyunturas nacionales que impactan de manera directa el macroentorno de COSETUR.

Finalmente, con la información de oferta y demanda encontrada en los primeros objetivos, se construye participativamente el modelo de negocios basado en la metodología Lean Canvas, aplicando los instrumentos “lienzo de propuesta de valor” y “lienzo Canvas”, que permiten la construcción de los 9 módulos a través de la técnica de taller. Para este

objetivo fue seleccionada una muestra compuesta por los integrantes activos de Cosetur, dentro de un universo de 76 familias que integran el Consejo Comunitario de Llano Bajo.

2. Definición del problema

2.1. Planteamiento del problema de investigación.

El Consejo Comunitario de Llano Bajo, ubicado en zona rural del Corregimiento Número 8 de Buenaventura, atravesó hace 6 años una preocupante situación que amenazó la economía local. Una plaga de “picudo” se expandió sobre los cultivos de chontaduro, poniendo en riesgo el primer renglón de la economía local y dejando sin sustento a gran parte de sus habitantes.

Por consiguiente, la migración juvenil hacia la ciudad aumentó considerablemente, comprometiendo la conservación de las valiosas costumbres ancestrales que definen su identidad. A su vez, la falta de actividades productivas intensificó las actividades extractivas, poniendo en riesgo la conservación de la flora y fauna perteneciente a la zona de amortiguación del Parque Nacional Natural Farallones de Cali.

En este contexto, un colectivo liderado por jóvenes, en su mayoría mujeres, conformó en el 2014 la Corporación Social, Ambiental, Ecológica y Turística - “COSETUR”, con el fin de incursionar en el turismo como actividad socio-económica alterna de impacto local, facilitadora de procesos de conservación ambiental, preservación de la cultura ancestral y diversificación productiva en la vereda Tatabro.

En la actualidad, el proyecto ha atravesado diversas intervenciones para la consolidación de atractivos y actividades turísticas en la vereda Tatabro, recibiendo apoyo técnico - financiero del Plan de Pequeñas Donaciones del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Secretaria de Turismo de Buenaventura.

Gracias a esto, COSETUR se encuentra en fase de crecimiento comercial a través del desarrollo de productos turísticos en la vereda Tatabro, ligados a procesos de fortalecimiento organizacional apoyados por la fundación Travolution Colombia, en el marco del proyecto Travesía Pacífico.

Este crecimiento en el contexto comercial ha implicado, necesariamente, un fortalecimiento de la estructura operacional y de marketing de la organización, que facilite el impulso y posicionamiento de sus productos en el mercado turístico. En este momento, COSETUR necesita tener clara la manera en la que crea, proporciona y capta valor para poder participar competitivamente en la cadena de valor turística e interactuar exitosamente en el mercado.

Por lo anterior, se establece como prioridad construir un modelo de negocios que fortalezca la estrategia de mercadeo y operaciones internas de la organización comunitaria COSETUR, con el fin de estimular procesos comerciales que permitan consolidar un financiero interno, necesario para el cumplimiento de los objetivos misionales de la organización, los cuales repercuten en la calidad de vida y bienestar de las familias vinculadas a la corporación.

2.2. Pregunta rectora

¿De qué manera es posible fortalecer la estrategia de mercadeo de la organización comunitaria COSETUR, para estimular su crecimiento comercial y operacional, en beneficio de sus intereses organizacionales?

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Desarrollar participativamente un modelo de negocios que fortalezca la estrategia de mercadeo de la organización comunitaria COSETUR, en beneficio de sus intereses ambientales, sociales y económicos.

3.2. Objetivos específicos

1. Identificar la oferta turística de la vereda Tatabro, considerando su planta e infraestructura turística.

2. Determinar la demanda potencial de los productos turísticos de COSETUR en el mercado vallecaucano.

3. Identificar las condiciones del macroentorno que supeditan el desarrollo de un modelo de negocios para COSETUR, con base en un análisis PESTEL.

4. Construir de manera conjunta con los miembros de COSETUR, un modelo de negocios que fortalezca la comercialización y operación de los productos turísticos de la Corporación.

4. Justificación

“... Ustedes no son pobres; de hecho, ¡son muy ricos! Tienen tierra propia desde que nacen y viven rodeados de una hermosa naturaleza...”

Claudia Lasso, consultora de proyecto – PPD, PNUD. (Entrevista propia, 2018)

El desarrollo de modelos de negocios en la gestión de actividades productivas representa una fortaleza competitiva para las organizaciones comunitarias. La construcción de un modelo de negocios, por tanto, se convierte en una ventaja para Cosetur al proporcionarle una visión estratégica del entorno empresarial en que puede desenvolverse.

Aunque COSETUR no se fundó con el propósito primordial de generar rentabilidad, no se puede desconocer que la eficiente generación de capital garantiza el músculo financiero necesario para dinamizar sus pilares de acción en la comunidad (conservación ambiental, rescate y afianzamiento de la cultura ancestral, permanencia en el territorio, etc.). Por tanto, el fortalecimiento comercial y operacional de la organización contribuye a dicha generación de capital, fomentando a su vez el alcance de los principios fundacionales de la organización.

Una vez se logre establecer y ejecutar una estrategia de fortalecimiento comercial y operacional se podrá mitigar uno de los grandes problemas que la corporación ha tenido, basado en los bajos flujos turísticos recibidos por la organización, aún después de casi 4 años de trabajo en el proyecto. Esto ha incidido en el retiro de varios miembros y la reducción de los asociados activos. Por tanto con este proyecto se busca proponer una herramienta para el fortalecimiento del proceso de comercialización a través del modelo de negocios, facilitando a su vez la comprensión sistémica de la estructura operativa de la organización.

Por otra parte, el turismo en Buenaventura tiene una significativa inclinación al Sol y Playa (PDT Valle del Cauca, 2012), por lo que puede afirmarse que el presente trabajo de grado contribuye a la diversificación de la oferta turística del municipio por medio de un modelo de negocios que promueva la comercialización de productos alternativos, reduciendo la saturación de los destinos tradicionales, el cual también puede replicarse en iniciativas y destinos aledaños.

En términos académicos, el proyecto aporta información documental de base en Llano Bajo, como antecedente en futuras investigaciones, planificaciones y gestiones territoriales. Es además un aporte al estado del arte colombiano relacionado con el diseño de modelos de negocios comunitarios, especialmente aquellos que se desarrollan en territorios colectivos, con las particularidades contextuales

Finalmente, la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca amplía su catálogo de investigaciones, extendiendo sus zonas de intervención investigativa a una zona desatendida por la academia, como lo es el Bajo Anchicayá, promoviendo además el enfoque social de la carrera. De igual manera, en el marco del proyecto se generaron sinergias y redes que fortalecieron a la corporación, por medio de la socialización del proyecto en entidades como Travolution Colombia, la fundación Ecotrek, el Plan de Pequeñas Donaciones del PNUD y Swiss Contact a través de Acotur, quienes proporcionan un apoyo técnico directo a la investigación.

5. Antecedentes

A continuación, se realiza un análisis documental en torno al desarrollo de modelos de negocio para emprendimientos turísticos rurales y comunitarios. Una de las herramientas más utilizadas para conocer la viabilidad de la idea de negocio de una empresa o un emprendimiento es el modelo de negocio, pues permite comprender y analizar la manera en la que se integra cada módulo para generar una rentabilidad financiera.

Lo anterior implica que las perspectivas de cada modelo de negocio varían en función de cada autor y contexto en que se desarrolle; por lo cual, se desglosaran los siguientes documentos que guardan relación con a los temas abordados a lo largo del proyecto, buscando que contribuyan a generar una visión global sobre la metodología para el levantamiento de información, su aplicabilidad y la descripción de los resultados.

Agroturismo como modelo de negocio para dinamizar la economía familiar de pequeños agricultores de Alausí y Cumandá, de la provincia de Chimborazo.

El artículo es producto de una investigación realizada por la Escuela superior Politécnica de Chimborazo, en Ecuador, con docentes investigadores de la Facultad de Recursos Naturales Arguello et al (2017).

Los investigadores plantean realizar una evaluación del potencial turístico de la zona vinculada en los sistemas de producción agropecuarios, para iniciar posteriormente un diseño de producto agro turístico y por último, aplicar el modelo de negocios Canvas.

La intervención realizada con la comunidad fue muy concreta y nace para recuperar las costumbres agrícolas, conocimientos, sabiduría, tradiciones ancestrales, que se pueden integrar como factor diferencial dentro del diseño del producto, además por el pago de precios bajos de los productos al agricultor. Dicha investigación, es un referente importante que puede utilizar COSETUR buscando una aplicación en la zona de influencia de su territorio, teniendo en cuenta los factores anteriormente mencionados, pero agregando los saberes de medicina tradicional, la elaboración de artesanías y la gastronomía local, para generar una alternativa económica a la población del Tatabro.

Durante el levantamiento de información, los investigadores llevaron a cabo una revisión documental secundaria, realizando talleres, análisis de la realidad actual del territorio en cuanto a infraestructura, planta, superestructura y un estudio de mercado basado en la oferta y demanda.

El estudio permite reafirmar que el modelo Canvas es una herramienta que logra una comprensión fácil y ágil de los involucrados, porque cada módulo es modificable, cuantas veces sea necesario. En ambos casos la construcción del modelo se llevó a cabo de manera conjunta con la comunidad local.

El diseño de la ruta como producto de agroturismo, es realizado de manera conjunta y consensuada con los miembros de las comunidades. Los autores resaltan el valor de que las metodologías implementadas para la recolección de información sean adecuadas al contexto específico de la comunidad.

Modelo de negocios para un emprendimiento de servicios turísticos, ecoturísticos y culturales en San Agustín, departamento del Huila

Este documento es una tesis para optar al título de Maestría en Administración realizada por Salamanca, B. (2017). Se expone una situación muy similar al trabajo de grado de Plan de Negocios para Ecoextremos Tour (Cárdenas y Flórez, 2017), en la que se analiza un compendio de metodologías que, posteriormente, son categorizadas para diseñar una propuesta que incursione en un emprendimiento del sector turístico en la región del Huila.

La investigación se centra en un modelo de negocio Canvas basado en el análisis de las 5 fuerzas de Porter y el análisis Pestel. Ésta propuesta toma referencias estadísticas basadas en el crecimiento continuo del turismo en el Huila para realizar un análisis del macroentorno desde el enfoque político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. El documento se convierte en un referente para la realización del análisis Pestel en el presente trabajo de grado.

Se destaca además la manera de abordar el modelo Canvas de una forma muy sencilla y práctica de aplicar, que integra los elementos territoriales del sistema turístico con una estrategia de comercialización sólida, que parte de la identificación de los competidores, la negociación con los proveedores locales y la generación de productos y servicios adaptables a distintos segmentos de mercado. Se resalta además la importancia de que sea participativo y se profundiza en el levantamiento de información de los componentes de la oferta turística.

Diseño de ruta turística artesanal, desde las asociaciones en los municipios de Sincelejo, Morroa, Sampués y Coveñas

Esta investigación realizada por Baquero y González (2016) para obtener el título de Magister en Dirección de Empresas y Organizaciones Turísticas, tiene como fin potenciar

la conservación de la cultura, identidad y desarrollo de la comunidad en la región artesanal de Sucre por medio del diseño de una ruta turística.

En este proyecto no se realiza un énfasis profundo en los módulos del modelo. Más bien, se enfatiza en el análisis de toda la cadena de valor que estaría inmersa en la ruta y se realiza un análisis económico; por lo tanto, puede tomarse como un referente por la manera en la que se integraron los módulos del modelo de negocios Canvas, desde un enfoque diferencial. Los investigadores siguieron la metodología propuesta por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con una lógica secuencial de los puntos que deben tener en cuenta en el desarrollo de cualquier producto turístico y enfatizando en la viabilidad de la ruta para que genere los beneficios a las comunidades. La información recolectada recabó a través de técnicas primarias como observación directa, encuesta estructurada, entrevistas y talleres con los posibles actores de la oferta.

Cabe realizar un análisis transversal aplicado al contexto de la vereda Tatabro. Allí, se generó una propuesta de producto turístico para COSETUR, pero en el análisis realizado por el equipo de este trabajo de grado, se identificó la necesidad de fortalecer y caracterizar la oferta turística del Corregimiento Número 8 de Buenaventura.

El análisis de este documento permite reconocer la importancia del acompañamiento permanente y profundo por parte de actores técnicos externos a las organizaciones. Los procesos de planificación de cualquier tipo requieren de un conocimiento profundo del contexto, las dinámicas y las relaciones locales. Lo mismo sucede en Sucre, con la ruta artesanal y en un alto porcentaje de zonas rurales del país.

El modelo Canvas en la formulación de proyectos

Este artículo rescata el trabajo elaborado por Ferrera Herrera D. (2015) con el fin de realizar un paralelo entre diversos modelos de negocios, para encontrar elementos comunes y diferenciadores entre ellos, resaltando que no todos los modelos de negocios son dinámicos. Por ello, la autora demuestra que el modelo Canvas se comprende de manera ágil, fácil gracias a lo gráfico y consigue compactar toda la información en el lienzo, generando una respuesta a la necesidad pero no el producto final. Situación similar a la que se evidenció en el desarrollo del taller de modelo de negocios Canvas conjunto con Cosetur, puesto que fue eficaz y logró generar ideas más concretas sobre lo que quieren realizar en el territorio, pactando compromisos entre los asistentes en las actividades clave.

Plan de Negocios para Ecoextremos Tour Empresa Prestadora de Servicios Turísticos, Especializada en Planeación de Viajes de Ecoturismo y Turismo de Aventura

El documento en mención es un trabajo de grado para la obtención del título en administración de empresas, realizado por Cárdenas, S. y Flórez, J. (2017), cual se enfoca en la planificación de los viajes especializada, teniendo en cuenta las necesidades, gustos y preferencias del cliente, con el fin de satisfacerlas y sobrepasar sus expectativas. Para eso se realiza un plan de modelo de negocios con la empresa Ecoextremos Tour, que se enmarca en el turismo de aventura y senderismo. Sin embargo, a diferencia del presente proyecto, los autores ampliaron su aplicación mezclando metodologías como, el análisis del marketing mix, las 5 fuerzas de Porter, análisis Pestel, y el análisis financiero.

Para resolver cada una de las metodologías, se efectuaron entrevistas a los miembros de la empresa, a turistas extranjeros, entidades públicas y privadas del sector turístico. Un gran porcentaje de su confiabilidad se centró en información secundaria, extraída de las

plataformas web especializadas en subir información de estadísticas pertinentes sobre el sector. El proyecto en desarrollo no se opone a la información secundaria, pero se centra en información primaria recogida al segmento de mercado estimado por COSETUR.

El análisis financiero arrojó resultados de inversión a grandes costos, debido a que integra una serie de puntos de diferente nivel de relevancia. El fin del presente proyecto no es precisar valores tan altos teniendo en cuenta que la capacidad de endeudamiento de la Corporación puede verse afectada. Por eso la importancia de desarrollar el modelo de negocios Canvas de forma participativa, ya que se pueden estimar actividades desde los mismos socios y no necesariamente necesitan inversiones elevadas, para cumplir metas.

Es un proyecto que engloba un modelo de negocios bastante amplio, por el uso de diferentes metodologías, permitiendo contemplar distintos aspectos a tener en cuenta, así sean abordados de diferente manera en el cuerpo del trabajo, aunque se obvian otros aspectos importantes como la oferta, pues se analiza de manera superficial.

Innovative business models within niche tourist markets:

Shared identity, authenticity and flexible networks. The case of three Italian smes

La investigación fue hecha por Montaguti, F., y Mingotto, E. de la International Center for Studies on Tourism Economics – Ciset con el fin de identificar y analizar el modelo de negocios de tres pequeñas empresas con mínimo 10 años de funcionamiento. Entre ellas están Addiopizzo Travel, Village for all y Anfibio. En estas tres empresas se revisa el modelo de negocios que incorpora cada una con base en el modelo Canvas, para saber su capacidad de innovación en competitividad y permanencia en el mercado de destinos fortalecidos y maduros.

En las tres organizaciones, las relaciones humanas son centrales dentro de la propuesta de valor, permitiendo entablar lazos fuertes entre clientes y los miembros de las compañías, pues los fundadores mantienen un acercamiento con su propia historia y estilo de vida, como propuesta de valor. Otro de los puntos que comparten, es que los clientes pueden también ser socios o proveedores, con el fin de que cada función desempeñada por el cliente sea certificada. Esta es una de las opciones que contempla Cosetur, con el propósito de que su territorio sirva como escenario para la investigación interdisciplinar.

El documento construye un ejemplo o guía sobre la capacidad de innovación para ser competitivo dentro de un mercado maduro, lo cual puede ser replicado por Cosetur, pues compete en un mercado altamente dinámico; sin embargo, en el desarrollo del modelo de negocios de Cosetur, la propuesta de valor se contempla algunas sugerencias que pueden ser modificadas con base en las actividades y recorridos que realicen para proyectar nuevas innovaciones. Cabe resaltar las innovaciones de las tres empresas no se basan en tecnología, elemento favorable a Cosetur, debido a la falta de las tecnologías de la información y de la comunicación que persiste en la vereda Tatabro.

Los anteriores documentos reflejan la importancia de caracterizar la oferta y demanda desde un enfoque macro, que permita visibilizar la manera en que se relacionan los factores endógenos y exógenos de una organización en la perspectiva del macroentorno, al momento de definir los módulos del modelo de negocios. En ese orden de ideas, la metodología Pestel, aplicada en algunos de los documentos, demuestra ser pertinente y muy válida a la hora de establecer líneas de convergencia entre el entorno global y la organización COSETUR.

6. Marco Teórico

Teniendo en cuenta que el trabajo de grado se desarrolla en un contexto rural, donde la comunidad decide mejorar su calidad de vida a través del manejo sostenible de la actividad turística en su territorio, el marco teórico sigue la siguiente estructura:

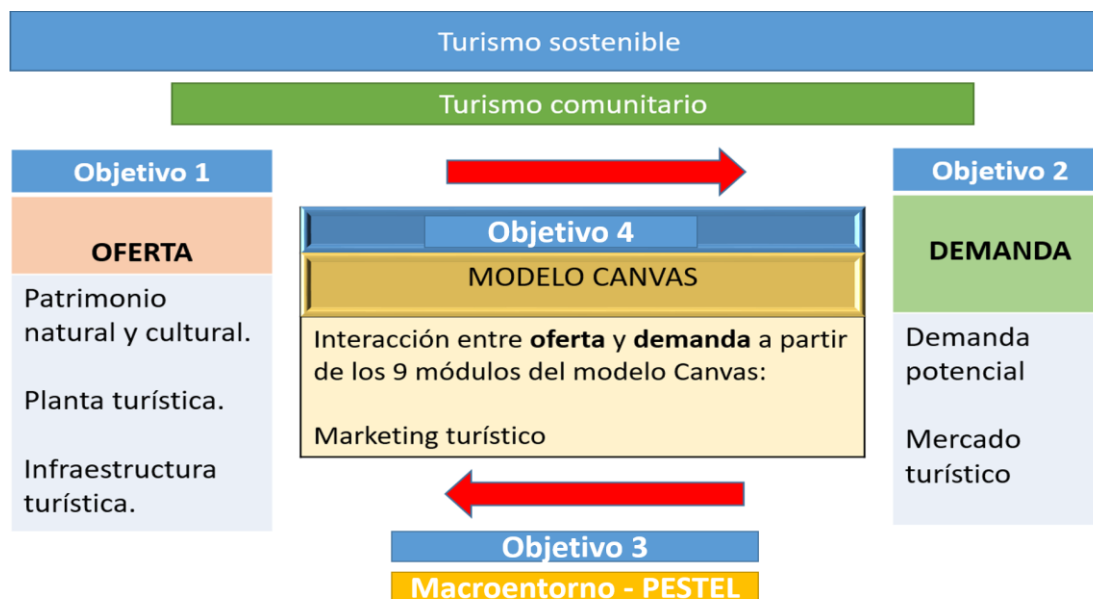


Figura 1. Esquema Marco Teórico
Fuente: Elaboración propia.

6.1. Turismo Sostenible, herramienta de desarrollo local

El Turismo de masas es un paradigma caracterizado por los desmesurados impactos negativos en términos medioambientales y sociales, pero a mediados de los años 80, el turismo se introduce de forma gradual en la filosofía del desarrollo sostenible, mientras aparecen diversas formas de turismo alternativo y se instauran buenas prácticas de gestión de la actividad, gestionadas por los gobiernos a través de planes de sostenibilidad turística (Anton et al. 2005).

Posteriormente, la Organización Mundial de Turismo (1998) acota conceptualmente y de un modo más oficial al turismo sostenible, definiéndolo como aquel que:

Atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras, y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos, de forma que puedan satisfacer las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo, la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida.
(p.22)

Así, la sostenibilidad en el turismo es un concepto holístico y de naturaleza sistémica, que se compone por los pilares económico, ambiental y social, procurando siempre el equilibrio entre éstos tres elementos.



Figura 2. Relaciones del turismo sostenible

Fuente: Modelo conceptual de turismo sostenible. Copyright 2013 por Muñoz

Con respecto al ámbito social de ésta triada, es posible inferir la importancia de la participación de las comunidades locales dentro de los procesos turísticos. Crosby (1996) (Citado por Araya, 2004) sostiene la importancia de integrar a la comunidad local en la

realización de los proyectos turísticos, máxime cuando estos se desarrollan en áreas rurales y naturales.

Adicionalmente, Montalvo (2011), señala siete criterios que contribuirían a materializar el turismo sostenible en las comunidades receptoras: la autodeterminación, pluralidad, participación, integralidad, transparencia, progresismo y planificación territorial.

Por lo anterior, se profundizará a continuación en el turismo comunitario como alternativa para operativizar el turismo sostenible a través de la participación, el empoderamiento, la democratización y el control de las comunidades receptoras en la gestión de sus destinos turísticos, para que más adelante se retome el eje temático de la sostenibilidad con otro elemento clave: la planificación.

6.2. El turismo comunitario como modelo de gestión para la sostenibilidad turística

Cronológicamente, Murphy (1985) se reconoce como el primero en conceptualizar el turismo comunitario, abordándolo como herramienta de desarrollo para las comunidades locales en condición de pobreza.

Sin embargo, esta investigación se afilia a la definición propuesta por Maldonado (2005), quien señala los elementos de comunidad como “participación, gestión y repartos colectivos de beneficios que proporciona esta estructura organizativa garantiza el control efectivo del grupo sobre el turismo, lo cual genera un efectivo empoderamiento colectivo sobre recursos y territorios”.

Son parte de los principios del turismo comunitario la participación de los miembros de la comunidad, autonomía en la toma de decisiones, capacidad de repartición equitativa de los beneficios socio-económicos derivados del turismo y sobre todo, la intrínseca noción de

organización que se evidencia en la especialización de las tareas y la división de funciones, que solo se logra por medio de la participación de los miembros.

Desde el punto de vista de Maldonado (2005), se entiende por turismo comunitario:

Toda forma de organización empresarial sustentada en la propiedad y la autogestión de los recursos patrimoniales comunitarios, con arreglo a prácticas democráticas y solidarias en el trabajo y en la distribución de los beneficios generados por la prestación de servicios turísticos, con miras a fomentar encuentros interculturales de calidad con los visitantes (p. 5).

Sin embargo, la gestión comunitaria del turismo no garantiza necesariamente la sostenibilidad. Como se mencionó anteriormente, la sostenibilidad se basa en la existencia de una economía estable que integre los sectores productivos de los destinos turísticos.

Por esto, resulta pertinente revisar conceptos de mercadeo que guardan estrecha relación con el crecimiento y estabilidad comercial de las empresas comunitarias.

6.3. El modelo de negocios: una herramienta de comercialización comunitaria

En su acepción más sencilla, “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur. 2010, p. 14)

De tal manera, puede afirmarse que toda organización que cumpla estas condiciones posee intrínsecamente un modelo de negocios. Por esto, Osterwalder propone revolucionariamente en el año 2010, una metodología basada en 9 módulos: el Modelo Canvas, que resulta aplicable a cualquier organización, incluso las organizaciones comunitarias.

6.3.1. Modelo Canvas

Es una metodología para modelos de negocios basada en 9 componentes que identifican el funcionamiento de las empresas. Estos componentes se encuentran estudiadamente

ubicados y repartidos en el Lienzo Canvas, con el propósito de generar sinergias entre ellos según la estrategia única de cada empresa.

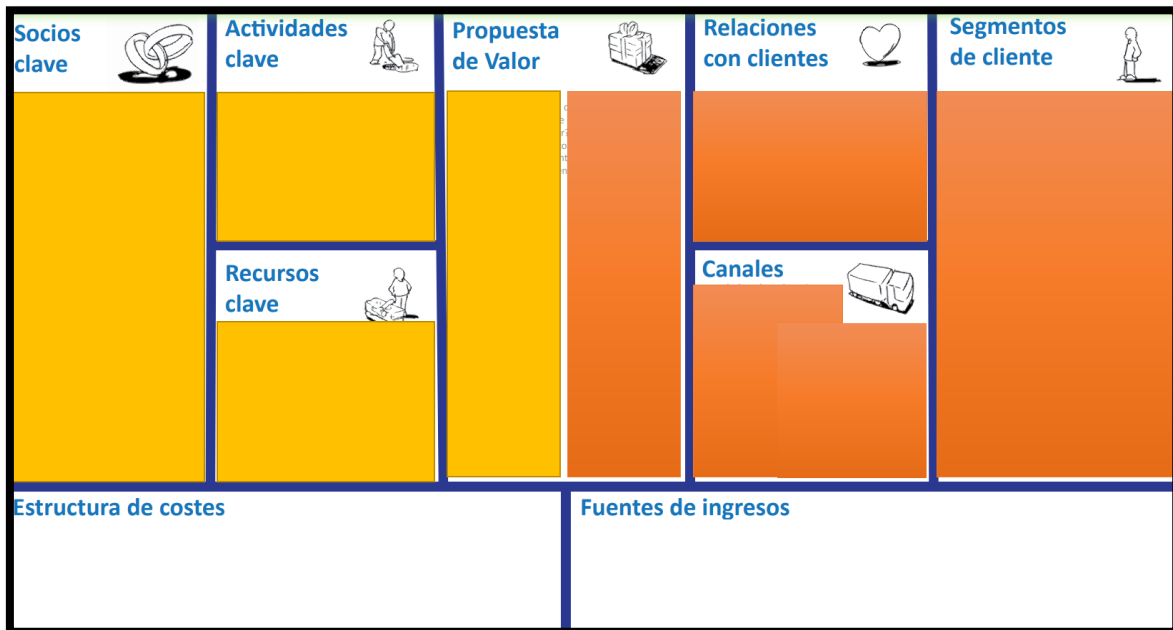


Figura 3. Modelo de negocios según Lienzo Canvas
Fuente: Osterwalder (2010)

Según Osterwalder & Pigneur (2010), los nueve módulos describen la lógica con la que una organización genera ingresos y cubren las 4 principales áreas de un negocio: clientes, ofertas, infraestructura y viabilidad económica.

- **Módulo 1:** Segmentos de mercado: éste es el primer y más importante módulo, pues en él “se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa” (Osterwalder & Pigneur. 2010, p. 20). El autor señala la necesidad de decidir aquellos grupos a los que se prestará mayor atención de acuerdo con sus características en común, que les diferencia de otros grupos.
- **Módulo 2:** Propuestas de valor: más allá de productos y servicios, las propuestas de valor son los beneficios que otorga la empresa al cliente. Estos beneficios son los que realmente busca el cliente cuando compra el producto, por lo cual en este módulo “se

describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico” (Osterwalder & Pigneur. 2010, p. 22).

- **Módulo 3:** Canales: explican la manera en la que la propuesta de valor (o los productos), llegan a los segmentos de mercado determinados. Se tiene en cuenta la forma en la que el producto se da a conocer en el mercado, pero también la forma en la que el producto llega a manos del cliente. Osterwalder la define como el modo en que una empresa se comunica con los segmentos de mercado para proporcionarles valor.
- **Módulo 4:** Relaciones con el cliente: en éste módulo se describe la manera en que una empresa se relaciona con los diversos segmentos de mercado, generando bases de fidelización, servicio pos venta, etc.

Es decir, de gestionar los canales y relaciones adecuadas para que las propuestas de valor lleguen a los segmentos de mercado, depende la cantidad de ingresos que se genera (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- **Módulo 6:** Recursos clave: todo negocio requiere unos activos base para que pueda funcionar. Este módulo describe los recursos más importantes que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010)
- **Módulo 7:** Actividades clave: los recursos requieren de una gestión a través de actividades centrales para el funcionamiento del negocio. Básicamente las actividades clave van orientadas a cumplir el bloque derecho del lienzo.
- **Módulo 8:** Asociaciones clave: las empresas solas no avanzan de igual manera que cuando están trabajando conjuntamente. En este módulo “se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 38)

Estos tres módulos que componen el bloque izquierdo del lienzo, integran todos los rubros que generan costos o gastos en la estructura general del negocio. Estos costos son el el módulo número 9 y se relaciona con el módulo número 4. La diferencia entre ambos determina la rentabilidad del modelo de negocios.

6.4. Identificación del Macroentorno con base en el análisis PESTEL o PESTAL

Los productos o servicios ofertados por una empresa requieren de una planificación previa para llegar al cliente final. Durante su elaboración están sujetos a los impactos globales que pueden beneficiar o afectar el ciclo del producto o servicio, por ello, la importancia de que en su planificación se consideren los factores del Macroentorno, los cuales, la empresa no puede controlar fácilmente, puesto que las decisiones de cada factor la toman otras entidades.

Los factores se especifican por medio del análisis de cada factor en la metodología PESTAL o PESTEL y los temas que abarcan se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla 1.
Factores del análisis PESTEL

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL
• Cambios de gobierno y sus programas electorales	• Tasas de empleo	• Movimientos sociales
• Política fiscal	• Ciclo económico	• Nivel de educación
• Cambios en la legislación	• PIB	• Creencias y religiones
• Movimientos políticos	• Impuestos	• Opiniones de los clientes
• Acuerdos internacionales	• Inflación	• Percepción de los medios de comunicación
• Conflictos internos y externos	• Déficit gubernamental	• Estilo de Vida
	• Financiación	• Nivel de ingresos
	• Decisiones económicas de otros gobiernos	• Edad

TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO O AMBIENTAL	LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> • Machine Learning • Implementación de nuevas plataformas • Internet • Uso de dispositivos digitales • Uso de la energía 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo de recursos no renovables • Reciclaje • Contaminación • Riesgos naturales 	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad intelectual • Licencias • Leyes de protección • Salud y seguridad laboral • Regulación de los sectores

Nota: Adaptación con base en Betancourt, 2018

6.5. Marketing turístico

Como una vertiente del marketing de servicios, el marketing turístico es el “encargado de guiar la comercialización de los productos o servicios de las empresas y organizaciones que integran el sector turístico” (Ojeda & Mármol, 2012, p. 8). Las autoras también señalan la necesidad de conocer el entorno y mercados que conforman las empresas turísticas para implementar la creación, distribución y comunicación de productos y servicios turísticos, buscando la satisfacción de los clientes mientras se genera rentabilidad.

A su vez, el Marketing turístico puede categorizarse en Marketing Estratégico y Marketing operativo. Mientras el primero responde a las estrategias de alta jerarquía para mantener ventajas competitivas, el segundo permite generar la táctica operativa con base en los instrumentos o variables controlables de McCarthy: producto, plaza, precio y promoción.

En ese orden de ideas, las organizaciones comunitarias, como empresas que buscan la rentabilidad, han de contar con una estrategia de mercadeo que proyecte el futuro organizacional en dos direcciones: la estratégica y la operativa.

6.5.1. La oferta turística

En el enfoque de marketing de servicios no puede hablarse de una oferta estática, dada la transitoriedad y perecibilidad del producto turístico. Esto convierte a la oferta turística en un concepto dinámico y complejo, que depende de diversos factores para ser definido.

Al respecto, Boullón (1985) concluye que la “oferta turística está integrada por los servicios que suministran los elementos de la planta turística y por algunos bienes no turísticos, los cuales se comercializan mediante el sistema turístico... (p.34)”

Esto lo corroboran Kotler et al (2011), quienes además de elementos tangibles y servicios, agregan que la oferta turística se compone por información y experiencias, que son más importantes que los productos tangibles.

De acuerdo con el autor, la oferta turística se compone por los servicios y productos comercializables por la planta turística, es decir, aquellas empresas que facilitan en un destino la prestación de servicios turísticos que el cliente requiere (alojamiento, alimentación o transporte).

6.5.2. Planta turística: generadora de la oferta de los destinos turísticos.

Según el mismo autor, la planta turística se integra por los equipamientos y las instalaciones que permiten el disfrute de actividades turísticas. Boullón categoriza los equipamientos en alojamiento, alimentación, esparcimiento y otros servicios. Todos prestan los servicios requeridos por el turista durante su viaje, pero se diferencian de las “instalaciones” en que estas facilitan específicamente la prestación del servicio. No debe confundirse con la infraestructura, la cual tiene un uso compartido con la población local.

6.5.3. El producto turístico

Por otra parte, la oferta turística no existe sin los productos turísticos puestos en el mercado por la planta turística.

Castillo (2016), reúne de un modo muy sintético las diversas acepciones de producto turístico, indicando que:

Producto turístico, es el conjunto de aspectos tangibles e intangibles, De Borja, (1980), Altes Machin, (1993) y Middleton (1994) que se ofrecen al turista para satisfacer sus necesidades vacacionales y de ocio Bordas (1994), en un tiempo concreto y en un entorno determinado (Crosby & Moreda, 1996), generando como resultado experiencias turísticas agradables (Middlelton, 1994) (p.99).

Sin embargo, todo producto turístico depende de la existencia de atractivos turísticos, que son los que motivan el desplazamiento turístico. Estos se consideran, según Ricaurte (2009) como “el origen del sistema turístico ya que territorialmente, el sistema se genera alrededor de estos. Los atractivos pueden ser naturales o culturales...” (p. 17) Los destinos requieren de la realización.

6.5.3.1. Patrimonio natural y cultural: ejes centrales del producto turístico

Para la UNESCO, el patrimonio natural se define principalmente a partir de tres categorías: las formaciones naturales que poseen un valor universal, las formaciones geológicas que componen el hábitat de flora y fauna y las zonas de excepcional valor universal para la ciencia o el paisaje.

Paralelamente, el patrimonio cultural se integra por los diversos usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas que los individuos reconozcan como parte integrante de su patrimonio cultural, así como las manifestaciones tangibles de producción antrópica que alcance un valor universal. Aunque suele obviarse, la infraestructura es crucial en el posicionamiento de un destino turístico en el mercado. Esta se define como la dotación de bienes y servicios con que cuenta un país para sostener sus estructuras sociales y

productivas (Boullón, 1985). El autor señala que en los destinos, la infraestructura la integra vías de acceso, educación, carreteras, hospitales, entre otros.

Cabe resaltar que, aunque la infraestructura turística no es precisamente un servicio, esta permite y facilita el disfrute de todos los servicios ofrecidos por la planta turística, la cual, a su vez, hace uso de la infraestructura para poder prestar sus servicios.

6.5.3.2. La demanda turística

Aunque exista una oferta turística diversificada y sólida, es necesario generar puntos de encuentro con la demanda turística, los compradores de los productos turísticos. Para Boullón, la demanda turística es la cantidad máxima de visitantes que concurren un lugar determinado (1985). El autor sostiene que la demanda turística puede medirse en dos vertientes: la cantidad de turistas en una región, centro turístico o atractivo - la cantidad en los ingresos que generan tales turistas.

Una medición más profunda, según el autor, implicaría analizar la distribución de tales ingresos en los diversos tipos de servicios o prestadores.

Complementariamente, el equipo Vértice (2007), define la demanda turística como “el volumen total de productos turísticos que una determinada población está dispuesta a consumir, ya sea por necesidad o por deseo (p.21)”. Un condicionante importante de dicha demanda, según el equipo de autores, es la capacidad de gasto del cliente y su motivación para invertir dinero en el producto que esté en el mercado.

6.5.3.3. Demanda potencial

Aunque se pueden cuantificar las visitas o ingresos reales que se generan en determinado destino durante un período específico, también existe un tipo de demanda que las organizaciones empresariales deben conocer y es aquella demanda a la que le puede llegar a interesar consumir el producto que la empresa ofrece. Es decir, aquella que “podría

obtenerse desde una plaza de mercado emisor no conquistada hacia otra plaza de mercado receptor y también los incrementos que podrían conseguirse de la demanda futura” (Boullón, 1985, p. 32).

Así, la demanda potencial es aquella cantidad máxima de turistas que estaría dispuesta a consumir los productos o servicios que ofrece determinada empresa o destino turístico, pero que aún no consume por desconocimiento o falta de cobertura.

6.5.3.4. Mercado turístico

En general, el mercado es el lugar donde confluye la planta turística con los consumidores. Se define, según Vértice (2007), como el espacio donde se realiza la transacción e intercambio de bienes y servicios a cambio de una prestación económica.

Cabe aclarar que, dentro del turismo, el mercado no es estático ni se afilia a una entidad física. “Los demandantes de un producto turístico superan las barreras físicas, ya que el producto turístico no se desplaza, sino que el turista quien viaja en busca de determinado producto” (Vértice, 2007, p 21.)

Es decir, el mercado de un destino turístico no se encuentra precisamente en el destino turístico, sino donde están los clientes que quieren visitar dicho destino. Esto puede ser en otras ciudades e incluso en otros países.

Los anteriores referentes teóricos reflejan la postura desde la cual se diseñaron los instrumentos de recolección y análisis de resultados. Es importante resaltar que cada concepto se afilia al desarrollo sostenible y se operativiza a través del turismo comunitario. De esa manera, se pretende que todos los elementos de mercado se aterricen siempre a una escala local, donde la comunidad es la protagonista.

7. Metodología aplicada

“Aunque el proceso metodológico puede llegar a estandarizarse, quizás los resultados más reveladores se logran desde las relaciones humanas, escuchando, con la mente y con el corazón abiertos”

Los autores.

7.1. Enfoque y tipo de investigación

Si bien el trabajo de grado integra componentes cuantitativos relacionados con la identificación de la demanda potencial, la estructura metodológica global responde a un enfoque cualitativo, pues el equipo investigador entabla una interacción permanente con las realidades subjetivas de la comunidad local, soportadas en las relaciones socio – culturales entre Cosetur y el mercado, para confrontar desde un análisis crítico las posturas participativas de la corporación en el contexto comercial de oferta y demanda.

Dichas condiciones de interacción entre el equipo de investigación y el objeto de estudio, ligadas al análisis de la documentación teórica, son elementos centrales de la investigación cualitativa, según sostiene Sandoval (2002).

Partiendo del enfoque cualitativo, se escoge la investigación de tipo descriptivo, teniendo en cuenta que se realiza una descripción sistémica del macroentorno que condiciona el desarrollo del modelo de negocios, donde se integran los atractivos y recursos, la planta turística y la infraestructura (Ver Anexo 1-6), con relación a fenómenos socio – económicos de mercado que fueron identificados, sistematizados y posteriormente determinaron la estructura de un modelo comercial de negocios.

Siguiendo la postura de Sandoval, dicha información recabada en campo fue analizada a partir de los referentes teóricos que sustentan el trabajo, realizando una integración entre la

realidad estudiada y un modelo de base (Canvas), para explicar desde allí los componentes comerciales y operacionales de la organización estudiada.

7.2. Población o Universo

Del universo compuesto por 76 familias pertenecientes al Consejo Comunitario de Llano Bajo (Angulo, N. 2018. Entrevista propia), se selecciona una muestra por conveniencia y por ello se escoge a los miembros activos de la Corporación Social, Ambiental, Ecológica y Turística - COSETUR, integrada por cinco familias, para construir conjuntamente la fase de desarrollo participativo del modelo de negocios. Así mismo, algunos de sus integrantes acompañan la fase de identificación de los componentes territoriales de oferta turística (planta, infraestructura y atractivos).

Este grupo fue seleccionado por su experiencia y conocimiento de más de 4 años sobre el turismo en el territorio, pero además por los valores organizacionales y objetivos de impacto socio-ambiental a escala local.

Paralelamente, la etapa de identificación de la demanda potencial parte de la segmentación de dos grupos de análisis:

- Turistas de cualquier proveniencia, que actualmente visitan atractivos localizados en el Corregimiento Número 8 (entidad territorial de la cual hace parte la vereda Tatabro), ubicada al margen de la vía antigua Cali – Buenaventura. Se escoge esta unidad geográfica por la cercanía entre la vereda Tatabro y los atractivos del Río Sabaletas y Río Aguas claras, lugares con alta concurrencia de visitas turísticas.
- Ciudadanos de Cali y Buenaventura (las dos principales ciudades emisoras de turismo interno por el Valle del Cauca) que han visitado atractivos turísticos del Valle del Cauca en el en el último trimestre del año (marzo, abril, mayo), realizando actividades afiliadas al turismo de naturaleza.

7.3. Muestra

A continuación, se resumen las características de la muestra determinada para la identificación de la demanda potencial. Las estadísticas del Sistema de Información Turística del Valle – SITUR, en la categoría de turismo interno por el Valle del Cauca, son el punto de referencia para el cálculo del tamaño y distribución de la muestra.

Se aplicaron en total 129 encuestas en función de una población finita: 65 en Cali y Buenaventura, 64 en el Corregimiento Número 8 de Buenaventura (para ampliar la información remitirse a tabla N° 2).

Las 65 encuestas aplicadas en Cali y Buenaventura permitieron identificar la demanda potencial de los productos turísticos de Cosetur con base en la cantidad y características de los ciudadanos de Cali y Buenaventura (Ver Anexo 7), como se expone a continuación:

Tabla 2.

Ficha técnica de encuesta: Ciudadanos de Cali y Buenaventura

Universo	Finito: 1108 personas (SITUR, 2019)
Marco muestral	Ciudadanos residentes de Cali y Buenaventura, que han visitado municipios del Valle durante marzo, abril y mayo, realizando actividades de la categoría: parques naturales, cascadas, ríos, pozos, balnearios, zoológicos y jardines botánicos (SITUR, 2019).
Tamaño y distribución	64 encuestas.

Fuente: Sistema de Información Turística del Valle del Cauca (2019), estadísticas de turismo interno, categoría: actividades realizadas.

de la muestra

Sistema de muestreo	Muestreo aleatorio simple.
Margen de error	10%
Nivel de confiabilidad	90%
Técnica de recolección	Al azar, con base en grupo objetivo

Nota: Autoría propia, con base en Vargas y Quintero (2018)

Cabe aclarar que, para las encuestas aplicadas en el Corregimiento Número 8, se tomó como referencia un tamaño de universo muy superior al que, en promedio, visita los atractivos cercanos a la vereda Tatabro; esto, con el fin de reducir el margen de error y aumentar el porcentaje de confiabilidad.

Ambas encuestas se estructuraron bajo un sistema de muestreo aleatorio simple, pero la encuesta aplicada en el Corregimiento Número 8 (Ver Anexo 8) se diseñó con preguntas directamente relacionadas con los atractivos del Corregimiento, lo cual no era posible con las encuestas aplicadas en las ciudades de Cali y Buenaventura.

Universo:
Finito: 1678 personas (SITUR, 2019)

Marco Muestral

Ciudadanos residentes de Cali y Buenaventura, que han visitado atractivos del distrito de Buenaventura durante marzo, abril y mayo. (SITUR, 2019).

Fuente: Sistema de Información Turística del Valle del Cauca (2019), estadísticas de turismo interno, categoría: municipio visitado.

Tamaño y distribución de la muestra

65 encuestas

Sistema de muestreo	Muestreo aleatorio simple.
Margen de error	10%
Nivel de confiabilidad	90%
Técnica de recolección	Al azar, con base en grupo objetivo

Nota: Autoría propia, con base en Vargas y Quintero (2018)

Los criterios de aplicabilidad de las encuestas se determinaron con base en cifras del SITUR, las cuales determinan que las dos ciudades principalmente emisoras del Valle del Cauca son Cali y Buenaventura, con la particularidad de que el turista bonaverense tiene una tendencia menor a desplazarse lejos, realizando viajes a destinos locales. Por su parte, las encuestas del Corregimiento Número 8 obedecen a criterios de cercanía geográfica a atractivos turísticos con un elevado flujo turístico en Aguas Claras y Sabaletas.

El tamaño de ambas muestras fue calculado con base la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

N = tamaño de la población • e = margen de error (porcentaje expresado con decimales) • z = puntuación z

Figura 4. Fórmula para determinar tamaño de muestra
Fuente: Copyright 1999 - 2019 por SurveyMonkey

7.4. Técnicas e instrumentos de recolección

Para la identificación del patrimonio natural y cultural de la vereda Tatabro, la planta turística y la infraestructura, se plantearon dos actividades de campo:

1. Realización de un inventario turístico de la vereda Tatabro, haciendo visita técnica a los atractivos potenciales a través del diligenciamiento conjunto del “*Formato para levantamiento de inventarios turísticos del Instituto Distrital de Turismo*” (Ver Anexos

1-6), adaptado al contexto rural de Tatabro. La valoración participativa de los atractivos se complementó a través de entrevista semiestructurada con miembros de COSETUR.

2. Identificación de la planta e infraestructura turística de la vereda y sus alrededores a través de observación directa y entrevista semiestructurada con actores clave. Los datos se recolectaron con el instrumento “*Fichas de caracterización de planta e infraestructura turística*” (Ver Anexos 9-15), adaptadas del Manual para el Diagnóstico Turístico Local, propuesto por Carla Ricaurte Quijano (2009). El instrumento se adaptó con las fichas sugeridas para la caracterización de la planta turística por el Manual para la Planificación de Productos Turísticos del Mincetur (2014), en Perú.

Por otra parte, para la identificación de la demanda potencial de los productos turísticos de COSETUR en los mercados de Cali y Buenaventura, se aplicaron dos tipos de encuesta, basadas en el formato utilizado por Gonzáles (2018) para la identificación de la de la demanda turística, en el marco de un diagnóstico turístico. Las 129 encuestas fueron adaptadas al contexto de COSETUR y aplicadas de manera presencial en las ciudades de Cali y Buenaventura. Para el Corregimiento Número 8, se aplicaron 35 encuestas en Aguas Claras y 30 en Sabaletas.

Para el desarrollo del análisis PESTAL, se tomó a partir de información primaria obtenida durante el desarrollo del taller del modelo Canvas y fue complementada con información secundaria para analizar el contexto del macroentorno en la que inherentemente afecta a la organización.

Finalmente, la construcción conjunta del modelo de negocios se desarrolló a través de la técnica del *Taller para la construcción conjunta de los módulos del modelo Canvas* (Ver

Anexo 16), a partir del instrumento *Lienzo Canvas* (Ver Anexo 17), en dos sesiones con miembros de Cosetur.

En la primera parte del taller se realizó la aplicación del instrumento *Lienzo de propuesta de valor* (Ver Anexo 18), para definir la propuesta de valor del modelo. Luego del taller, se desarrolló la estructura de costos e ingresos a partir de entrevista semiestructurada con la directora de la corporación.

Los miembros de la organización participaron de los procesos anteriormente enunciados, con el propósito de contribuir al empoderamiento y autonomía de la corporación a través de la participación.

8. Análisis de resultados

8.1. Modelo lógico del análisis de información

Los objetivos del proyecto fueron planteados a partir de un modelo lógico basado en las relaciones de oferta y demanda del mercado turístico. La confluencia de ambos polos se genera a partir de los 9 módulos del modelo Canvas, realizando una retroalimentación transversal con el macroentorno a través del análisis PESTEL.

Se explica a través del siguiente esquema:

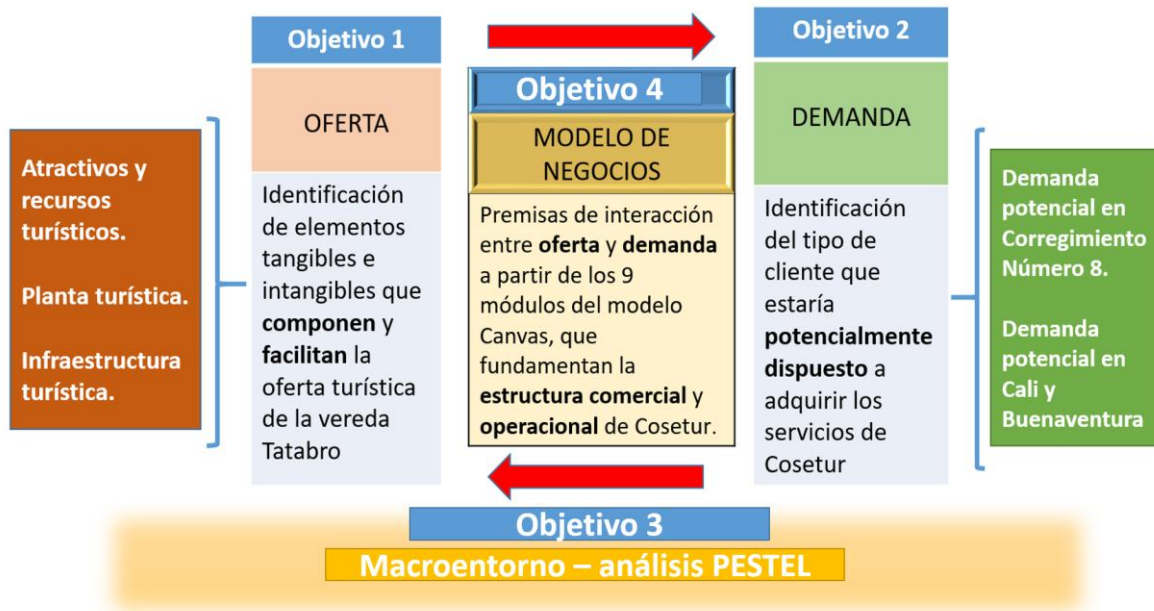


Figura 5. Modelo lógico del análisis de resultados

Nota: Esquema metodológico del trabajo de grado. Autoría propia.

El análisis que se realiza a continuación se centra en exponer de qué manera la identificación de componentes de la oferta turística y la demanda potencial son un insumo indispensable para construir un modelo de negocios pertinente, que se adecúe a las necesidades operacionales y comerciales de la corporación, partiendo de una caracterización contextual basada en información primaria.

De tal manera, se realiza inicialmente un cruce de información entre los módulos del lienzo Canvas y la información recabada, confrontando el bloque izquierdo del lienzo (socios, actividades y recursos clave) con los componentes de oferta turística identificados en el objetivo 1. Luego, el bloque derecho (segmentos, canales y relaciones con los clientes) se cruza con los componentes de demanda identificados en el objetivo 2.

Posteriormente, se exponen los elementos del macroentorno siguiendo la estructura del análisis PESTEL, donde se identifican los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que enmarcan el contexto de COSETUR.

Finalmente, se realiza el análisis del objetivo 4, exponiendo de manera concreta los resultados del modelo de negocios construido participativamente con los miembros de Cosetur y explicando el proceso de retroalimentación entre la información primaria recabada en campo y las posturas técnicas de actores clave.

El desarrollo del análisis de resultados se resume en el siguiente esquema:

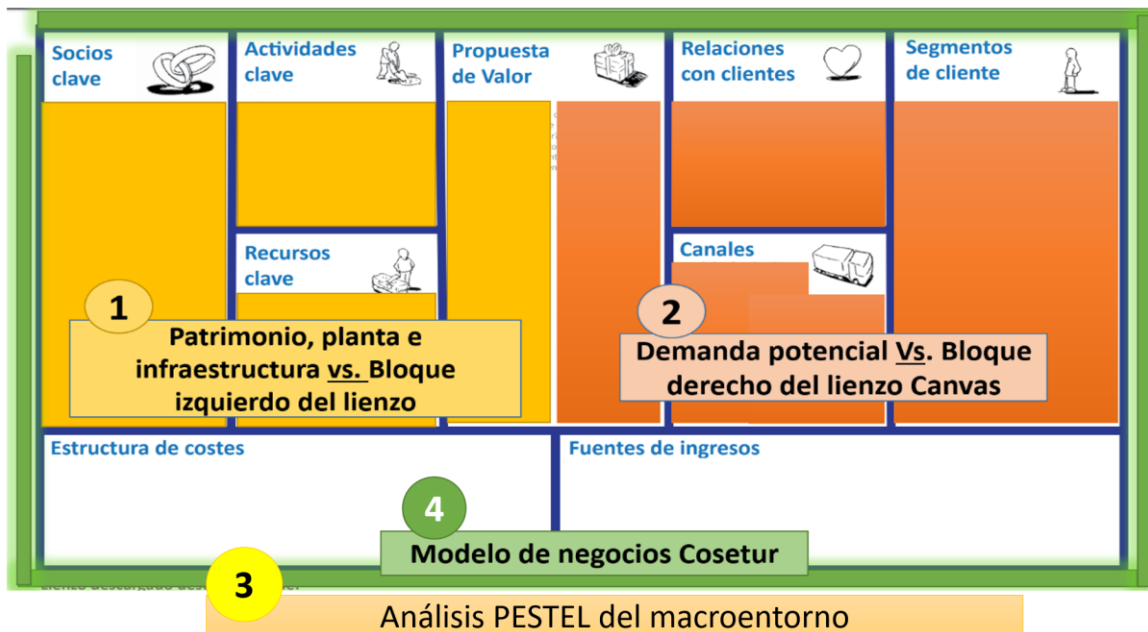


Figura 6. Lienzo Canvas

Nota: Oferta y demanda turística vs. Lienzo Lean Canvas. Auditoria propia con base en Ostewalder y Pigneur (2010)

8.1.1. Análisis del patrimonio natural y cultural.

8.1.1.1. El patrimonio dentro de la propuesta de valor.

Todo modelo de negocios parte de la existencia de una propuesta de valor, compuesta a su vez por los beneficios proyectados al cliente y los productos o servicios que generan dichos beneficios.

Para el caso del turismo, los beneficios y productos están basados en los atractivos y recursos turísticos, por lo que inicialmente se realiza un análisis entre los atractivos de la vereda Tatabro de cara a la propuesta de valor del modelo de negocios.

Se presentan a continuación los atractivos y recursos con que cuenta el Consejo Comunitario de Llano Bajo, a través de un análisis la relación y articulación en la propuesta de valor, con relación a la oferta de productos turísticos propuestos por Travolution para COSETUR. Se realizó una conversación con los miembros de COSETUR, con la intención de conseguir la información pertinente, complementada con algunas visitas guiadas con varios de los miembros de la organización, a cada recurso y/o atractivo y a cada equipamiento que se considera parte fundamental de la estructura del producto turístico.

8.1.1.2. Análisis de los atractivos y recursos turísticos.

A partir de la información recolectada por medio del formato para la elaboración de Inventario Turísticos del Instituto Distrital de Turismo (IDT), se analizaron seis atractivos, en su mayoría pertenecientes a los productos propuestos por Travolution Colombia, con el propósito de conocer el estado actual de los recursos y si reúnen las condiciones necesarias para que sean integrados a un producto turístico.

La ficha utiliza la misma metodología propuesta por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2010), en la que se consideran dos criterios importantes, uno de calidad que reúne 70 puntos y otro de significado que reúne 30 puntos para un total de 100 puntos, además establece una serie de criterios y puntajes para su valoración, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3.

Tipos de atractivos y/o recursos con criterios de valoración

TIPO	CALIDAD	SIGNIFICADO
------	---------	-------------

Patrimonio Material	Estado de conservación	21	70	Local (6) Regional (12) Nacional (18) Internacional (30)
	Constitución del bien	21		
	Representatividad	28		
Patrimonio Inmaterial	Colectiva	14	70	
	Tradicional	14		
	Anónima	14		
	Espontánea	14		
	Popular	14		
Festividades y Eventos	Organización del evento	30	70	
	Beneficios socioculturales para la comunidad	20		
	Beneficios económicos locales	20		
Grupos de especial interés	Respeto por las costumbres	70	70	
Sitios Naturales	Sin contaminación del aire	10	70	
	Sin contaminación del agua	10		
	Sin contaminación visual	10		
	Sin contaminación del sonora	10		
	Estado de conservación	10		
	Diversidad	10		
	Singularidad	10		

Nota: Copyright 2018 por Vargas y Quintero.

Con base en la información del cuadro anterior, se desarrolla la identificación de los recursos y atractivos turísticos específicamente del Consejo Comunitario de Llano Bajo y la vereda Tatabro, describiendo el puntaje correspondiente junto con la información pertinente, como la descripción general y observaciones. La aplicación de ficha del IDT amplía la información de cada uno de los recursos (Anexo 19). De igual forma, para el resumen del análisis de cada atractivo expresado en puntajes puede referirse al Anexo 20. La información obtenida por medio de las adaptaciones de las “*Fichas de caracterización de planta e infraestructura turística*” del Manual para el Diagnóstico Turístico Local, propuesto por Carla Ricaurte Quijano (2009) se sintetiza en las siguientes tablas:

Tabla 4.
Análisis de la planta turística

Planta turística

TIPO	Características	Condiciones de aprovechamiento
Alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> - No hay alojamiento con instalaciones totalmente adecuadas pero hay casas de familia disponibles, a ofrecer alojamiento, en total 4. Ubicadas entre Llanobajo y la vereda Tatabro. - La casa de Don Rómulo, contiene 4 habitaciones, con capacidad de 12 personas, sin espacio para camping. - La casa de Magdalena Angulo, tiene la disponibilidad de 2 habitaciones para una capacidad de 4 personas pero con 2 plazas camping. - La casa de la Señora Andrea, contiene 2 habitaciones, para ubicar a 3 personas, y con 3 plazas de camping. - El precio de las habitaciones por noche están entre \$20.000 a \$25.000 COP - La mayoría no está constituidos legalmente - No hay posibilidad de parqueo - La calidad de la señal telefónica es prácticamente nula. - Tiene puertas en las habitaciones ni zonas comunes 	<ul style="list-style-type: none"> - Las condiciones de infraestructura y servicio no son suficientes y menos para recibir un cliente exigente - COSETUR debe aliarse con establecimientos de hospedaje en veredas cercanas como Sabaletas y aguas Claras - Las instalaciones no ofrecen suficiente privacidad en espacios como el baño, habitaciones sin puerta y áreas comunes compartidas - Las adecuaciones de alojamiento se encuentran en etapa inicial, por ende se ofrecen las casas de familia sin ningún tipo de garantía.
Restaurante	<ul style="list-style-type: none"> - En Llano bajo no se encuentran restaurantes adecuados, solo se ofrece alimentos en la casa de la Señora Andrea, con capacidad para 6 personas bien acomodadas. - Tienen una amplia variedad de alimentos tradicionales, como huevos con pringamosa, papa china, jugo de ñane, torata de ñane, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> - La oferta gastronómica es amplia en especial la gastronomía tradicional - Se contemplar la posibilidad de preparar platos vegetarianos.

Medios de Transporte	<ul style="list-style-type: none"> - El transporte público usual, es por Jeep, se toma en el Retén en Buenaventura, para dirigirse a la vereda, con una duración de traslado de 1 h y 15 min. dependiendo de las condiciones de la carretera - En lancha desde Buenaventura puede tardar hasta 5 h aproximadamente - En moto puede tardar 50 min. - El costo de un traslado es de \$7.000 cop 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen 3 cooperativas, que prestan el servicio de transporte en el corregimiento. - El transporte es adecuado para el terreno - Las cooperativas están dispuestas a movilizar un grupo de personas fuera del horario habitual.
-----------------------------	---	---

Nota: Autoría propia (2019)

Tabla 5.
Análisis de la infraestructura.

Infraestructura	
Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - La vereda se encuentra a 25 kilómetros desde el casco urbano - La carretera no se encuentra en las mejores condiciones - La señalización vial es muy escasa - La señalización turística dentro del concejo comunitario solo se encuentra en el sendero Tatabro Mágico. Las condiciones de seguridad del sendero tienen que adecuarse puesto que se encuentran barandas sueltas o tramos donde el paso es complicado e incluso riesgoso. - El sendero de acceso a la cascada Baltazar no se encuentra demarcado ni señalizado. - No existe un sendero demarcado y fácilmente transitable para llegar a la parcela agrícola de don Omar.
Conectividad	<ul style="list-style-type: none"> - El servicio de telefonía y señal wifi es nula - El punto Vive Digital, fue retirado por el gobierno actual.
Sanidad	<ul style="list-style-type: none"> - En verano, la población puede quedarse hasta 3 días sin agua - El agua es tratada con cloro - La principal fuente de abastecimiento de agua es por red pública, agua lluvia y de vertientes - La población posee alcantarillado, por lo tanto la mayoría de excretas de la población se eliminan por el excusado, sin embargo, aún se utiliza el pozo séptico - La población elimina la basura por quema o se entierra - En Llanobajo no hay un puesto de salud comunitario, sino hasta San Marcos a 30 minutos de distancia.
Energía	<ul style="list-style-type: none"> - Hay funcionamiento de energía eléctrica las 24 horas - Las gasolineras se ubican en el casco urbano de Buenaventura.
Señalización turística	<ul style="list-style-type: none"> - Recientemente se instalaron letreros de la secretaría de turismo al margen de la carretera principal, frente a la puerta de ingreso al sendero Tatabro. La señalización informa sobre las distancias, el tipo y el nombre del atractivo. - El sendero Tatabro Mágico posee señalética adecuada y amigable con el medio ambiente.

- Antes de ingresar al sendero Tatabro Mágico, fueron instalados dos avisos con información general del sendero, los cuales cumplen además un papel promocional.

Nota: Autoría propia (2019)

8.1.1.3. Análisis de los resultados obtenidos en las tablas 4 y 5

En la información obtenida en el cuadro anterior evidencia que ninguno de los recursos evaluados en Llano Bajo y la vereda Tatabro, superan un puntaje de 70 para ser considerados atractivos, sin embargo, algunos de ellos presentan condiciones de calidad y significado, por las cuales han sido razón de afluencia de visitantes y aprovechados en actividades turísticas.

Si bien los recursos evaluados con mayor puntaje son Cascada Huevos de Dragón y la Cascada Baltazar, una de las razones es porque son de más fácil acceso o contienen adecuaciones que facilite su aprovechamiento; no obstante, los otros recursos que no alcanzaron mayor puntuación, COSETUR los quiere aprovechar para realizar actividades turísticas, pero no se ha desarrollado ninguna adaptación, por lo tanto, es necesario que los miembros de Cosetur inicien una serie de actividades clave, con el fin de acondicionar progresivamente los recursos, sin obviar los costos financieros a los que se puedan incurrir.

En cuanto a infraestructura, se resalta la poca inversión que tiene el gobierno de Buenaventura hacia las zonas rurales por la precariedad en la que se encuentran las vías, el centro de salud comunitario y la nula comunicación tecnológica, lo que dificulta el cumplimiento pleno de los tiempos y garantías de cada actividad desarrollada en un producto turístico. Adicionalmente, se requieren adecuaciones o mejoras en alojamiento, promoción y atención primaria de salud.

La ubicación de Llano Bajo y la vereda Tatabro, reflejan una ventaja comparativa por los exuberantes recursos naturales que posee, pero a su vez tiene desventajas competitivas

por la baja calidad de los servicios necesarios para operar y comercializar productos turísticos.

8.1.1.4. Aporte al modelo de negocios.

Cada uno de los puntos analizados en el levantamiento de información está directamente relacionada con uno o más módulos que forman el modelo de negocios Canvas. En la tabla 6, el tipo de recurso aporta con el módulo “propuesta de valor”

Tabla 6.

Aporte del inventario de recursos turísticos en la propuesta de valor.

Tipo de recurso	Modelo de negocios Canvas – módulo de propuesta de valor
<p>Sitios Naturales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cascada huevos de Dragón - Cascada Baltazar - Río Anchicayá - Parcela Don Omar 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconectarse y descansar de la cotidianidad - Pedagogía ambiental - Encontrarse consigo mismo - Entender cómo y de qué manera de se realizan los cultivos que se dan en la zona. - Aprender de los saberes tradicionales
<p>Patrimonio Inmaterial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gastronomía y saberes culinarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizaje sobre la cultura local - Deleitarse con nuevos sabores - Conectarse con la comunidad
<p>Festividades y eventos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fiestas del retorno de Llano Bajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Experimentar la mezcla de costumbres y tradiciones

Nota: Autoría propia (2019)

El módulo de propuesta de valor integra los beneficios que adquiere el cliente, además de genera una ventaja entre la competencia haciendo resaltar a Cosetur, de manera que el contenido plasmado en el cuadro genera un beneficio intangible al cliente, el cual se puede adquirir por medio del diseño de la experiencia turística.

En el análisis de la planta dentro del modelo de negocios Canvas aporta en dos módulos esenciales, en aliados clave, que pueden contribuir, articular e incluso ampliar las actividades ofertadas dentro de cada producto. El segundo módulo es la relación con los clientes, puesto que mis clientes no son solamente los que compran los productos, sino también consiste en como mantengo la relación con mis aliados para evitar dejarlos de lado

después de una operación turística. En la Tabla 7 se plantean las estrategias con el fin de generar y mantener a largo plazo una relación sólida con los aliados clave:

Tabla 7.

Planta turística - Módulo de aliados clave.

Planta turística – módulo de aliados clave		
Alojamiento	Transporte	Restaurantes
Es importante generar alianzas con los alojamientos proyectados a un futuro cercano en Llano Bajo y en la vereda Tatabro, pero mientras que dichos alojamientos estén disponibles al servicio, es esencial desarrollar alianzas con destinos que estén más desarrollados a nivel turístico, como en Sabaletas, San Marcos y Aguas Claras. Si bien, puede que no estén cercanos en distancias pero se puede gestionar futuras alianzas, ya que el alojamiento caracterizado	En cuanto a transporte hay 3 Cooperativas de Jeeps, con las cuales se puede establecer una negociación con el fin de integrar los traslados a la vereda dentro de los productos ofrecidos por COSETUR, para lograr un servicio óptimo a los visitantes y poder garantizar el transporte en horarios diferentes a los habituales (6 am, 12 m y 5 pm) y poder reducir los contratiempos.	En Llano bajo no hay restaurantes, solo ventas esporádicas de alimentos, pero en la vereda Tatabro, es la señora Andrea quién prepara los alimentos para los visitantes. Sin embargo, se puede contemplar la posibilidad de incluir las recetas de las ventas esporádicas que realizan las personas habitantes del concejo comunitario. Adicionalmente se requiere generar estrategias con los miembros de COSETUR, que contribuyan a disminuir los altos costos de los insumos,

no se encuentra en óptimas condiciones para ser aprovechado y ofertado dentro de los servicios que en su mayoría son traídos desde la zona urbana de Buenaventura.

Aliados clave Estrategias:

Para mantener dicha red de aliados con los establecimientos hoteleros, restaurantes y cooperativas de transporte, se sugiere realizar llevar a cabo reuniones en periodos ciertos períodos de tiempo, para analizar las situaciones y percepciones sobre el desarrollo del turismo en la región, y generar alternativas que promuevan una sinergia entre cada uno de los establecimientos y así crear estrategias que optimicen cada uno de los servicios ofertados.

Se requiere solicitar apoyo en la secretaria de Buenaventura, para la formación y creación del clúster turístico en el Corregimiento Número 8, y a su vez apoyo de la Universidad del Pacífico con las carreras afines a Turismo, para potenciar los múltiples procesos que se están iniciando y los que se pueden proponer para iniciar bajo unos lineamientos coherentes, que no limiten el desarrollo de investigaciones, voluntariados o pasantías.

Nota: Autoría propia (2019)

8.1.1.5. Análisis de infraestructura.

El mal estado de conservación o carencia total de algunos elementos de la infraestructura, limita las facilidades de desarrollar productos turísticos en la región, por lo tanto, la infraestructura tiene injerencia en los módulos de recursos clave y actividades clave del modelo de negocios como se identifica en la Tabla 8.

Tabla 8.
Infraestructura

Infraestructura			
Transporte y	Conectividad	Sanidad	Energía

accesibilidad

En este punto es necesario el compromiso de los miembros de COSETUR, pues algunas de las facilidades turísticas se pueden generar, si ellos proponen y dividen actividades entorno a la infraestructura, con un plazo máximo de tiempo para desarrollar procesos o alternativas que mitiguen la ausencia de la misma.

Se proponen las siguientes actividades

- Investigar las normas legales de cada actividad que se pretende realizar y de los territorios donde van a desarrollar
- Adecuar los modos de apoyo en los senderos como barandales ecológicos y en los cruces por quebradas, por ejemplo, las cuerdas resistentes.
- Realizar mantenimiento y adecuaciones necesarias para asegurar la accesibilidad a los recursos.
- Para cada actividad, es necesario llevar botiquín de primero auxilios para actuar inmediatamente a cualquier eventualidad que se pueda presentar
- Investigar sobre procesos sobre la descomposición orgánica de alimentos para cumplir los ciclos de descomposición evitando depositar todas las sobras alimenticias en una caneca de basura.

Los recursos clave para realizar las actividades mencionadas principalmente son la disponibilidad de los recursos humanos en lo posible con conocimientos técnicos que puedan orientar mejor cada actividad. Los gastos de inversión son mínimos en comparación de los beneficios que se pueden obtener.

Nota: Autoría propia (2019)

8.1.1.5.1. Aprovechamiento de la infraestructura.

La carretera de acceso al corregimiento, es la misma vía antigua a Cali, la cual se encuentra en muy mal estado, lo que incrementa considerablemente los tiempos de traslados, adicionalmente el medio de transporte no es el más cómodo y conlleva un alto riesgo, para los pasajeros que se van “colgados” de pie e incluso en el techo de los vehículos. El acceso por agua, también conduce un alto riesgo, debido a que no se cuenta con los elementos necesarios de protección.

En las caminatas lideradas por COSETUR, se resalta el manejo de basuras, debido a que en la zona no hay manera para recoger basuras, por tal motivo se incinera o se entierra, afectando el medio ambiente y al bosque húmedo tropical que los rodea.

COSETUR, en cada operación turística corre un alto riesgo al no tener un plan de contingencia, que prevenga cualquier inconveniente que se pueda generar antes durante y después de las caminatas.

Tomando en cuenta el bajo porcentaje en infraestructura y planta, se hace necesario que COSETUR genere aliados clave con otras veredas, además puede incrementar su propuesta de valor, puesto que puede diversificar la economía de su vereda, pero a su vez la de diferentes territorios dentro del Corregimiento número 8.

8.1.2. Demanda potencial de los productos turísticos de COSETUR.

La identificación de la demanda potencial es fundamental para saber qué tanto vale la pena invertir tiempo y dinero en determinadas líneas de acción de Cosetur. El análisis de la demanda potencial parte de la identificación numérica de la cantidad máxima de turistas que está dispuesto a comprar productos o servicios de Cosetur, traducida en cifras monetarias.

En otras palabras, la demanda potencial consiste en la cantidad de personas

Según Botero (2014), la demanda potencial se calcula con base en la siguiente fórmula:

$$Q = N * P * C.$$

Q: demanda potencial – cantidad máxima de visitantes o turistas expresados en cifras monetarias.

N: número de compradores posibles para un tipo de producto en un determinado mercado.

P: precio aproximado del producto en el mercado.

C: Cantidad promedio de consumo per cápita.

N: número de compradores posibles

Para identificar qué valor corresponde a esta variable, se tienen en cuenta las cifras estadísticas del SITUR (2019), las cuales indican la cantidad total de ciudadanos del Valle del Cauca que realizó turismo interno por el departamento durante el último trimestre: **3357 personas**.

De estos 3357 turistas, el 33% visitó parques naturales, ríos, cascadas, pozos, balnearios, zoológicos o jardines botánicos (SITUR, 2019), es decir: **1.108** vallecaucanos realizaron actividades de naturaleza en sus viajes por el Valle del Cauca.

Puede afirmarse que 1.108 vallecaucanos están potencialmente dispuestos a comprar productos y servicios relacionados con los atractivos de cascada, río, pozo, balneario, ofrecidos por Cosetur; por lo cual, el valor inicial correspondiente a “N” es: **1.108**. Este valor se pondera con los resultados obtenidos en las encuestas (respuesta 10 del anexo 7 y respuesta 11 del anexo 8), donde se identifica el porcentaje de personas que realiza actividades ecológicas como caminatas, observación de flora y fauna, etc.

Actividades realizadas al momento de viajar por el Corr. No. 8 y por el Valle del Cauca:

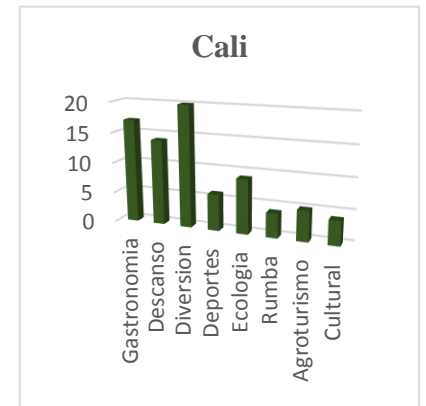
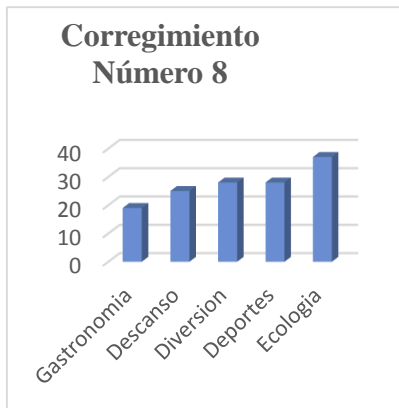
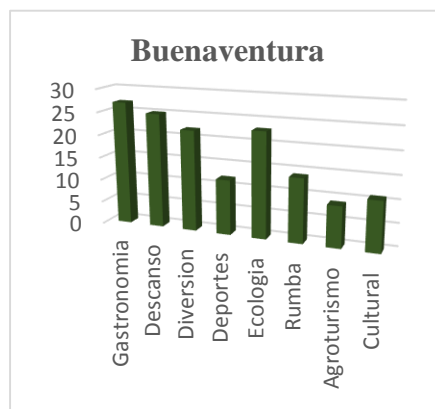


Figura 7. Actividades realizadas antes de viajar: Cali
Nota: Autoría propia (2019)

Promediando la cantidad de actividades ecológicas como observación de flora y fauna, 69 personas con base en el



personas que realizan caminatas u se definió un total de total de la muestra

Figura 8. Actividades realizadas al viajar: Corregimiento Número 8
Nota: Autoría propia (2019)

Figura 9. Actividades realizadas al viajar: Buenaventura
Nota: Autoría propia (2019)

(129 personas).

Porcentualmente, el

54.4% de los encuestados están potencialmente interesados en realizar este tipo de actividades.

Entonces, puede afirmarse que el 54.4% de los 1.108 turistas correspondientes a “N” está dispuesto a realizar actividades ecológicas en parques, ríos, cascadas, etc. y son posibles compradores de los productos turísticos de Cosetur.

A partir de este cruce de variables se define que **N= 602 viajeros**.

Por supuesto, es muy diferente la distribución del número posible de compradores entre Cali, Corregimiento Número 8 y el municipio de Buenaventura. Mientras en el Corregimiento Número 8 las actividades ecológicas son las más recurrentes, en Cali es uno de los intereses menos frecuentes. Esto implica que los canales del modelo de negocios deben partir de la promoción de productos diferentes a los de naturaleza, así como la propuesta de valor debe diversificarse en función de los distintos segmentos. En los tres escenarios, las actividades de diversión y de gastronomía poseen un posicionamiento relevante, principalmente en las ciudades, que puede ser tenido en cuenta por la

organización en la diversificación de su propuesta de valor, o bien en sus relaciones con el cliente.

P: precio aproximado del producto en el mercado

Con base en el promedio de precios del producto “caminata ecológica con alimentación” ofrecido por prestadores de servicios turísticos locales como Escápate al Pacífico, Ecomanglar, La Fundación San Cipriano y algunos P.S.T en Ladrilleros y La Barra, se establece que el precio promedio del producto es de **\$40.000**. Al igual que Cosetur, cada uno de ellos posee un elemento experiencial complementario en torno a la caminata ecológica y al almuerzo.

De esta manera, la cantidad determinada para “P”= **\$40.000**.

C: cantidad promedio de consumo per cápita

El cálculo del consumo per cápita se determina a partir de la identificación de la frecuencia de consumo anual de productos y servicios de esta naturaleza, en el departamento del Valle del Cauca.

Frecuencia anual de consumo de actividades turísticas: turismo interno Valle del

Cauca

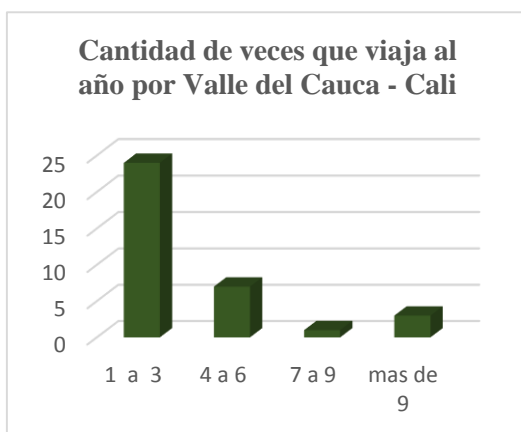


Figura 11. Frecuencia de consumo actividades turísticas Valle del Cauca – Cali
Nota: Autoría Propia (2019)

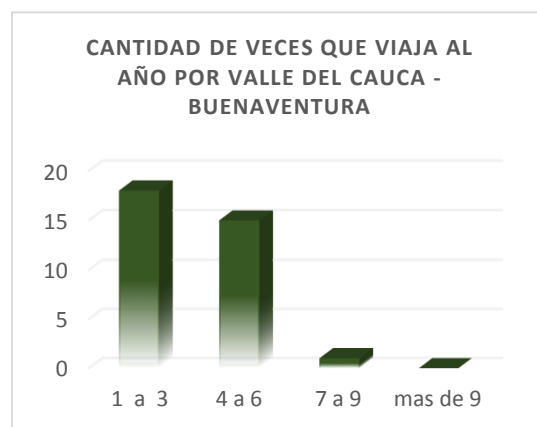


Figura 10. Frecuencia de consumo. Actividades turísticas Valle del Cauca – Buenaventura
Nota: Autoría propia (2019)

- Promedio Cali: 3.5 veces al año
- Promedio Buenaventura: 3.8 veces al año
- Promedio general: 3.65 veces al año

Se evidencia que los bonaverenses viajan más veces al año que los caleños, con la diferencia de que sus viajes son a destinos principalmente locales, como se verá más adelante. Esto permite identificar que Cosetur debe establecer una forma de llegar al cliente proveniente de Buenaventura.

Entonces, se determina que “C” es igual al promedio de la frecuencia anual de consumo de actividades turísticas entre las ciudades de Cali y Buenaventura. **C = 3.65**

De tal manera, si $Q = N * P * C$, la operación para determinar la demanda potencial de los productos y servicios de Cosetur es:

$$Q = 602 * 40.000 * 3.65$$

Por lo tanto, la demanda potencial de los productos turísticos de COSETUR es:

$$Q = \$ 87'892.000$$

8.1.2.1. Características del cliente directo potencial.

- Rango etario: la edad del cliente potencial varía según su ciudad de origen. Es interesante que los viajeros de la ciudad de Cali tienen en su mayoría, entre 18 y 35 años. Mientras que en Buenaventura los rangos son más homogéneos y no hay un rango dominante, pues los visitantes oscilan entre los 18 y los 44 años. EL corregimiento Número 8 cuenta con la particularidad de que el fuerte de sus viajeros se encuentra entre los 25 y 64 años.
- Se encontró otra curiosidad, pues el 65 % de los clientes potenciales son mujeres y el 35% hombres, la mayoría de ellos solteros y una pequeña parte en unión libre.

- Quizás el mayor contraste entre cada ciudad es el grado de escolaridad en cada una de ellas. Es difícil estandarizar los niveles, pues en Buenaventura muchas personas cuentan tan sólo con estudios de bachillerato. Esto se intensifica en el Corregimiento Número 8, pero se contrasta en la ciudad de Cali.
- En términos de ocupación, el trabajo informal o independiente tiene una especial participación, lo cual se refleja también en los empleos del sector privado.
- La capacidad adquisitiva de los turistas que visitan Aguas Claras y Sabaletas en el Corregimiento 8 es media – baja y poseen un interés bajo de inversión en servicios o actividades en el destino.

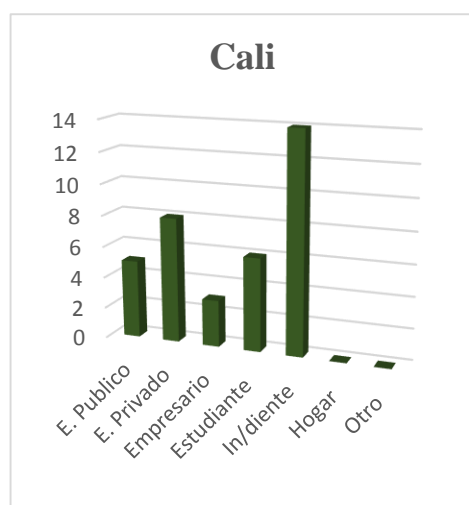


Figura 13. Ocupación del cliente potencial en Cali.

Nota: Autoría propia (2019)

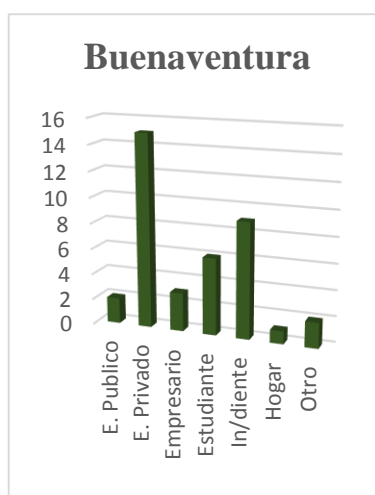


Figura 12. Ocupación del cliente potencial en Cali.

Nota: Autoría propia (2019)

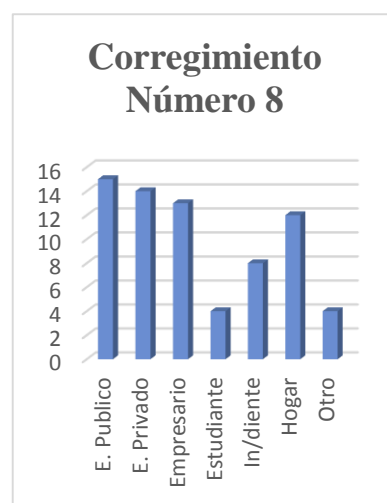


Figura 14. Ocupación del cliente potencial en el Corregimiento Número 8.

Nota: Autoría propia. (2019)

8.1.2.2. Características y conductas de viaje del cliente potencial

Los elementos conductuales y psicográficos permiten a Cosetur conocer en profundidad la mejor manera de crear productos diferenciadores para sus segmentos de mercado. El componente motivacional más sobresaliente en los turistas de Cali y Buenaventura es el

ocio y descanso, en el marco de un viaje vacacional. La visita a familiares y amigos es otro patrón motivacional importante, principalmente en la ciudad de Buenaventura.

En términos de compañía, se presenta una enorme divergencia entre los visitantes de Cali y Buenaventura. Los bonaverenses suelen viajar en grupos de amigos o familia, con una participación significativa de personas que viajan solas.

Durante el viaje, la capacidad de gasto varía dependiendo de la ciudad de procedencia principalmente, como se evidencia a continuación:

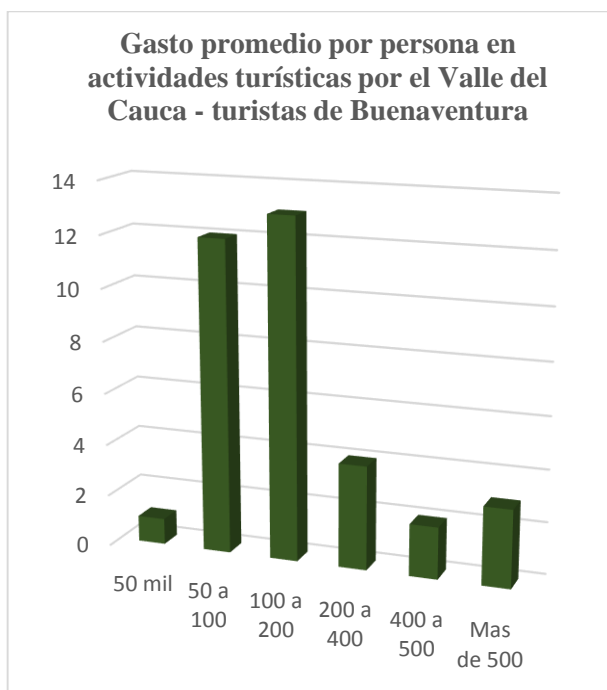


Figura 15. Gasto promedio por persona en Valle del Cauca - excursionistas de Buenaventura

Nota: Autoría propia. (2019)



Figura 16. Gasto promedio por persona en Valle del Cauca - excursionistas de Buenaventura.

Nota: Autoría propia. (2019)

Así mismo, la identificación de los ítems de gasto permite a Cosetur diseñar de forma adecuada productos que respondan a los ítems en donde más invierte dinero el turista.



Figura 17. ¿En qué invierte más dinero el excursionista de Cali?
Nota: Autoría propia. (2019)

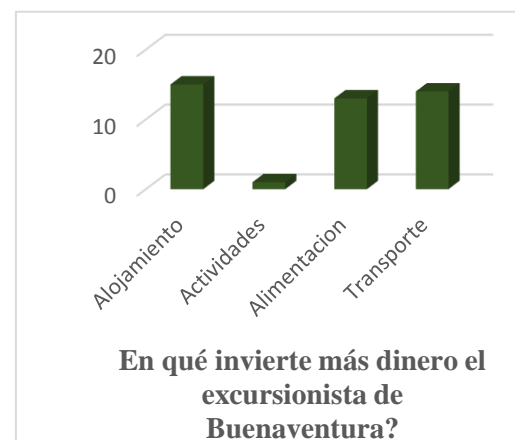


Figura 18. ¿En qué invierte más dinero el excursionista de Buenaventura?
Nota: Autoría propia. (2019)

8.1.3. Análisis PESTEL

Realizando un balance de cada factor que involucra el macroentorno, plasmado en un análisis PESTAL o PESTEL, generan en COSETUR una percepción para la toma de decisiones en cada una de las actividades en las que se desarrolla. Sin embargo, sus

apreciaciones en cada punto, son tomadas a partir de conversaciones o del Brainstorming durante la creación participativa del Taller de Modelo de Negocios Canvas.

Inicialmente se realiza un contexto sobre la situación actual en el municipio de Buenaventura y de los sectores que contribuyen a un análisis de los impactos que estos pueden generar en la operación de la organización, permitiendo la creación de estrategias que alimentan la creación del modelo de negocios.

8.1.3.1. Político

Los proyectos en pro del desarrollo de Buenaventura, en su mayoría han sido frustrados por la administración de sus gobernantes, pues sus últimos cuatro alcaldes han sido encarcelados por procesos de corrupción (Semana, 2018), mientras que su población sigue sufriendo los impactos sociales negativos que genera la pobreza como el narcotráfico, la extorsión, la violencia, la falta de servicios públicos, y la ausencia de educación competitiva y de oportunidades laborales, que al final convergen en un mismo punto: la pobreza. (Legiscomex, s.f.).

La desconfianza política permanece en la población y la credibilidad ante los planes de gobierno es baja, gracias al largo período de corrupción y sometimiento a los habitantes.

Si se garantiza el cumplimiento de los planes de gobierno,

Ante dicha situación tan vergonzosa en la población de Buenaventura, el gobierno actual conformó un nuevo gabinete encargado, para ejecutar y garantizar el cumplimiento de proyectos que promuevan el desarrollo de la región del Pacífico y su vez asegurar el cumplimiento del plan de gobierno del próximo alcalde. Sin embargo, son miembros designados por el presidente Iván Duque en el que se integran participantes asociados del partido de la U, pues políticamente no es el partido más sólido en la región (La silla vacía, 2019).

Hasta el momento uno de los proyectos en los cuales se ha beneficiado COSETUR, ha sido por medio del proyecto “Travesía del Pacífico” impulsado por la secretaria de Turismo del Valle del Cauca y el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD), el cual pretende, fortalecer la estrategia y comercialización del producto/servicio ecoturístico y a su vez la estandarización de procesos claves para la prestación del servicio turístico, entre otros beneficios. (Gobernación Valle del Cauca, 2019).

8.1.3.2. Económico. Contexto económico – Laboral

Buenaventura ocupa el primer lugar de desigualdad de los municipios del Valle del Cauca, de cada 100 personas, 14 de ellas viven por debajo del índice de pobreza (Díaz, A., 2015), es decir, en la pobreza extrema, lo que se debe a diversos factores que ha incidido históricamente, desde que los colonizadores no decidieron realizar un asentamiento en el lugar por las condiciones de las altas temperatura, la humedad y los bajos niveles de fertilidad en el suelo, por lo tanto, se inició la creación de infraestructura física deficiente, gracias al puerto (Banco de la República, 2007. En su momento fue fuente de empleo y nuevas oportunidades para la población y atrajo a grandes comerciantes y extranjeros, pero debido a los procesos de reconfiguración del trabajo, en el cual se inició a sustituir la mano de obra por tecnología, y la privatización del puerto, transformado en el municipio las actividades portuarias no sean la mayor generación de empleo como se piensa, ya que, se solicita mano de obra cualificada, en el que Buenaventura no tiene las ventajas competitivas debido a la precariedad de su nivel educativo.

Las principales fuentes de ingresos son dadas por actividades agropecuarias y agrícolas, industria, turismo, aprovechamiento minero, servicios y comercio. Estos dos últimas son las que han generado mayor empleabilidad, aunque en su mayoría se consideran informales. El Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2006) menciona como principales causas de

esta situación: la poca vinculación con el entorno social, los bajos niveles de capital humano, la frágil cultura empresarial y una evidente desarticulación entre las actividades productivas y el sector educativo. (Citado por el Banco de la República, 2007)

8.1.3.3. Socio – cultural

Buenaventura contiene una significativa presencia de grupos étnicos, predominando las personas afrodescendientes, lo que ha incidido en la manera de la distribución del territorio, para cumplir leyes como la ley 388 de 1997 y la ley 70 de 1993. En la Figura 6, se puede apreciar la ocupación de dichos grupos étnicos.



Figura 19. Resguardos Indígenas y Comunidades Negras en Buenaventura

Fuente: Cartografía IGAC 2010, Instituto Colombiano para el Desarrollo Rural (INCONDER) 2010. Citado por Díaz, A. 2015

Según en el libro “Buenaventura: Un puerto sin comunidad” en el 2011 la población se distribuía de la siguiente manera (figura 7):

El 76% de su población es afrodescendiente.

El 0,2% es integrado por los pueblos indígenas Embera dóbida, Embera chamó, Embera Katío, Eperara siapidara, Wounaan, Awa y Tule.

El 26% lo integra la población mestiza.

0,8% es Raizal

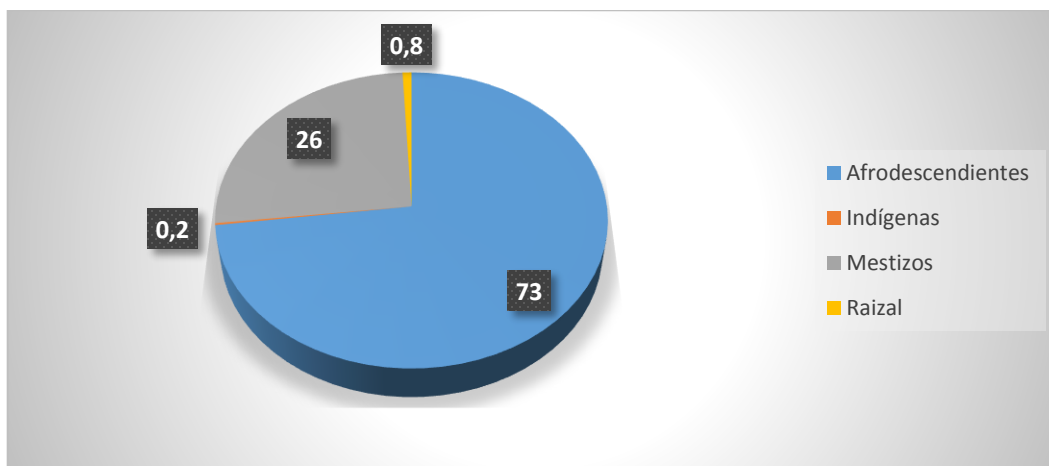


Figura 20. Composición étnica de Buenaventura.

Nota: Adaptación propia a partir de la información del Centro Nacional de Memoria Histórica

El espacio donde se ubica Llano Bajo y la vereda Tatabro se encuentra bajo la jurisdicción de Territorio Colectivo de Comunidades Negras, que fue adjudicado el 08 de marzo de 2002 con 68 familias (INCONDER 2013, citado por el Centro Nacional de Memoria Histórica, 2015).

8.1.3.3.1. Patrimonio Inmaterial

Gracias a su riqueza étnica y a el conocimiento ancestral de sus culturas, en su mayoría tienen pleno conocimiento sobre el uso y los beneficios de las diferentes especies de flora y fauna, que forman a ser parte de la medicina alternativa algunas patologías, además de su culinaria, los bailes típicos y las actividades que desarrollan en su diario vivir, generan la riqueza valiosa para el territorio No obstante, muy pocas de sus festividades y platos son conocidos, eventos como el Festival Folclórico del Litoral del Pacífico, programado del 26 al 30 de julio, durante las fiestas de San Buenaventura, promueve la recuperación de los valores culturales del Pacífico; el Festival Folclórico del Pacífico “Peregoyo de Oro”,

programado del 25 de agosto al 28 de agosto, uno de los principales eventos culturales; el Congreso Internacional de la Marimba y Cantos Tradicionales del Pacífico Sur Colombiano celebrado del 4 al 6 de noviembre, el cual se desarrolla alrededor de temas tales como la transformación en las músicas de marimba y el fortalecimiento del sector musical tradicional del Pacífico Sur, son eventos que deberían tener mayor reconocimiento nacional e internacional.

Dentro de su exquisita gastronomía reflejan su etnicidad se encuentran el arroz con coco, el Tollo, el encocado de camarones, el viché, el freso de aguacate, huevos con pringamoza.

Son platos que contienen una preparación culinaria y tradicionalidad.

8.1.3.3.2. Sistema educativo

Según los datos del Dane (2010) del sector educativo el 37% de los bonaverenses solo terminó la educación básica primaria; el 32,6% completó la secundaria, un escaso 7% tienen estudios universitarios y el otro 10% no tienen ningún nivel educativo (El Tiempo, 2018).

El informe del Icetex (2015) menciona el bajo rendimiento en las pruebas Saber 11, un 90% de los estudiantes obtuvieron resultados inferiores a 270 puntos, como lo mencionó el Dane, están ingresando a Educación Superior el 10,18% de los bachilleres. Lo que quiere decir que de los 3.260 estudiantes graduados en 2013, tan solo 332 estudiantes ingresaron a Educación Superior en 2014.

Sin embargo, la educación continua afectada, de modo que sigue siendo un obstáculo para la creación de mano de obra calificada, lo que promueve un movimiento de la población de las zonas rurales hacia el centro urbano y hacia otras ciudades, debido a la baja cobertura educativa y el nivel de desempleo, según señalan las estadísticas del Dane (2017) éste ha sido del 18%, pero el Presidente de la Cámara de Comercio de

Buenaventura, Alexander Micolta, considera que es más del 40 % o 47%, siendo la tasa más alta de desempleo en el país (El Tiempo, 2018), por lo tanto, la migración es continua.

En cierta medida los anteriores datos reflejan la situación que viven los miembros de Cosetur y la población del corregimiento, pues Cosetur inició su funcionamiento con gran parte de las 68 familias que conforman el corregimiento, pero por motivos de falta de ingresos económicos fueron desertando. En el momento quedan dos familias, las cuales desempeñan entre dos o más labores, empleándose en el centro urbano.

Los estudiantes también tienen que trasladarse dependiendo del nivel educativo, pues cerca a la vereda hay solo una escuela para básica primaria, pero para bachillerato, tienen que trasladarse hasta el Colegio del Consejo Comunitario de San Marcos dentro del Consejo Comunitario Número 8, y para el ingreso a la educación superior se trasladan hasta el centro urbano o hasta la ciudad de Cali.

8.1.3.3.3. Salud

En el sector del área de salud, la capacidad de hacinamiento es insuficiente para atender a toda la población. El Hospital público Luis Amblaque y la Clínica Santa Sofía, son dos importantes hospitales que no dan abasto, tomando en cuenta que la cobertura de servicios de salud, según información dada por el Banco de la República (2007) el Valle del Cauca, el 38% de la población de Buenaventura no está cubierta por el sistema de salud bajo ninguna modalidad, proporción que incluso supera la del Chocó, en donde el porcentaje de población no cubierta es del 30%. El resto de la población está repartida entre el régimen subsidiado (31,9%) y el contributivo (30%). (Banco de la República, 2007).

Los Análisis de Situación de Salud realizado en el 2017, señalan que la situación del territorio ha sido afectada por la baja cobertura de acueducto y alcantarillado, la violencia

sexual contra la mujer y la violencia intrafamiliar, ausencias de programas de seguridad alimentaria, trabajadores informales sin cobertura por riesgos laborales, alto riesgo de inundaciones y deslizamientos, no hay continuidad en la contratación del personal, insuficiente infraestructura, equipamiento y comunicación, entre otros factores.

El bajo cubrimiento de salud y la falta de infraestructura adecuada para prestar atención como los centros de salud en el corregimiento genera que no se pueda prestar atención inmediata ante una eventualidad en el corregimiento, lo que implica un riesgo permanente para realizar cualquier tipo de actividad turística.

8.1.3.3.4. Seguridad

La presencia de Grupos Armados Ilegales (GAI) según el Centro de Memoria Histórica (2015) se originó por la presión de la guerrilla de las FARC en contra de las elites económicas vallecaucanas durante la década de los 90's, y la creación de los carteles de Narcotráfico, pero los grandes capos fueron capturados, y en los inicios de la década del 2000 el conflicto se fue concentrando en el casco urbano y se fue difundiendo en los barrios, en las comunas y las zonas rurales, de hecho, en los corregimientos de Sabaletas, Llano Bajo, Llano Grande, El Llanito, San Marcos, Bellavista y Cascadas se registraron 13 muertos, pero fue la primera y última vez que sucedió ese tipo de situaciones, por lo menos en Llano Bajo. (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2015)

En la actualidad ha disminuido considerablemente la violencia por parte de paramilitares en todo el municipio de Buenaventura, y se están redescubriendo los destinos de exuberante naturaleza, para realizar actividades turísticas; incluso, en los últimos años ha incrementado la cantidad de turistas, convirtiéndose en uno de los municipios más visitados de Colombia durante el 2017 y 2018 como se refleja en la Figura X

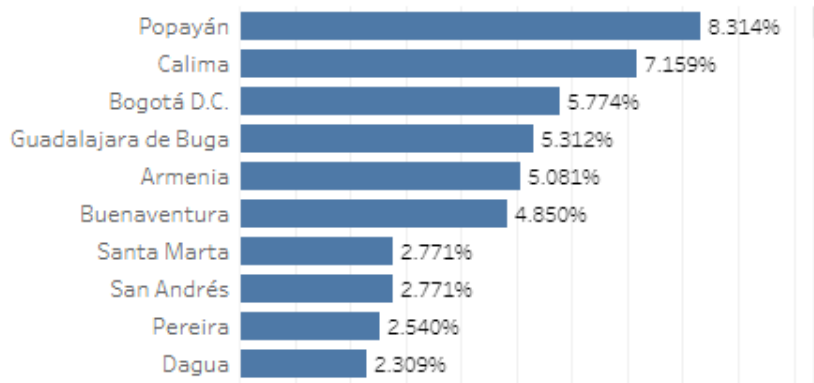


Figura 21. Municipios más visitados

Fuente: Sistema de Información Turística (SITUR), 2018

A pesar de este aumento de visitantes, hay insuficientes acciones para brindar la mejor atención. Aunque existe una Secretaría de Turismo, se puede percibir el manejo desordenado del turismo en la región, lo que causa ausencia de atención en los centros naturales de interés turístico por la baja capacitación y formación en turismo, la falta de implementación de diferentes puntos de información turística generan inconvenientes, falta de control y aplicación de las normas técnicas sectoriales, la dificultad de acceso a ciertos atractivos, entre otros factores. Estos son algunos los inconvenientes que se pueden captar.

8.1.3.4. Tecnológico

En otras estancias, en cuanto a tecnología y comunicación, el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MinTIC), ha desarrollado un papel fundamental, en cuanto a capacitaciones tecnológicas, desarrollo de capacitaciones como “Pescando por redes móviles”, puntos WIFI en ciertos sectores de la zona urbana y entrega de tabletas a centros educativos, para fortalecer las prácticas dentro del aula (Mintic, 2017), aunque en la zona rural el desarrollo tecnológico no es tan perceptible, debido a que la cobertura de señales móviles es demasiada baja y en algunos lugares es nula, y por lo tanto difícil acceso

a redes de información como Internet. En Llano Bajo hay puntos estratégicos que la población conoce, para poderse comunicar.

8.1.3.5. Ecológico o ambiental

En este factor se considera la localización donde se ejecutó el presente proyecto de grado con el fin de especificar las generalidades del territorio, las cuales son transversales a cada actividad desarrollada en por la organización.

El proyecto se ubica en el sur de la costa del Océano Pacífico colombiano, en el departamento del Valle del Cauca, en la zona rural del municipio de Buenaventura, específicamente en la zona del Bajo de Anchicaya, que comprende el corregimiento número 8, el cual corresponde al consejo comunitario de Llano Bajo, lo que abarca la **Vereda Tatabro**.

En relación a las siguientes **figuras X** se puede detallar su ubicación y se estima la distancia desde Buenaventura hasta Llano Bajo.

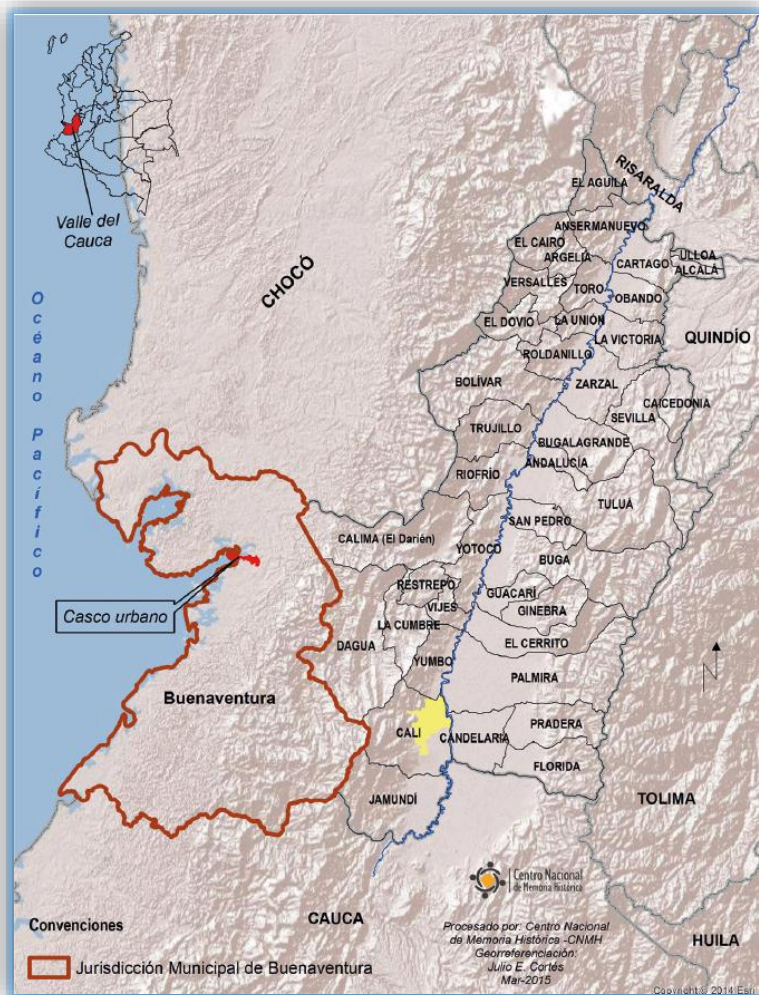


Figura 24. Ubicación del municipio de Buenaventura
Fuente: Centro Nacional de Memoria Histórica. (2015).
Buenaventura: Un puerto sin comunidad (Imagen). Recuperado de
<http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2015/buenaventuraPuebloSinComunidad/buenaventura-un-puerto-sin-comunidad.pdf>

Tomando en cuenta la posición geográfica de Buenaventura se puede contemplar que para el norte del municipio limita con el Departamento del Chocó; por el oriente con los municipios de Jamundí, Cali, Dagua, y Calima Darién, por el sur con el Departamento del Cauca y por el occidente con el Océano Pacífico.

El acceso al corregimiento de Llano Bajo para la vereda del Tatabro, se puede acceder por dos diferentes vías:



Figura 23. Región de Buenaventura
Fuente: Google maps. (2018)



Figura 22. Distancia entre Buenaventura y Llanobajo
Fuente: Google maps. (2018)

Acceso Fluvial. Se puede acceder principalmente por el río Anchicayá, al cual se le unen múltiples microcuencas, como la quebrada Tatabro y Agua Clara.

Acceso Terrestre. La comunicación desde y hacia Buenaventura, es de condiciones precarias, debido a que solo hay una vía de acceso y no se encuentra en su totalidad pavimentada. El transporte general de la región en por Jeep o moto.

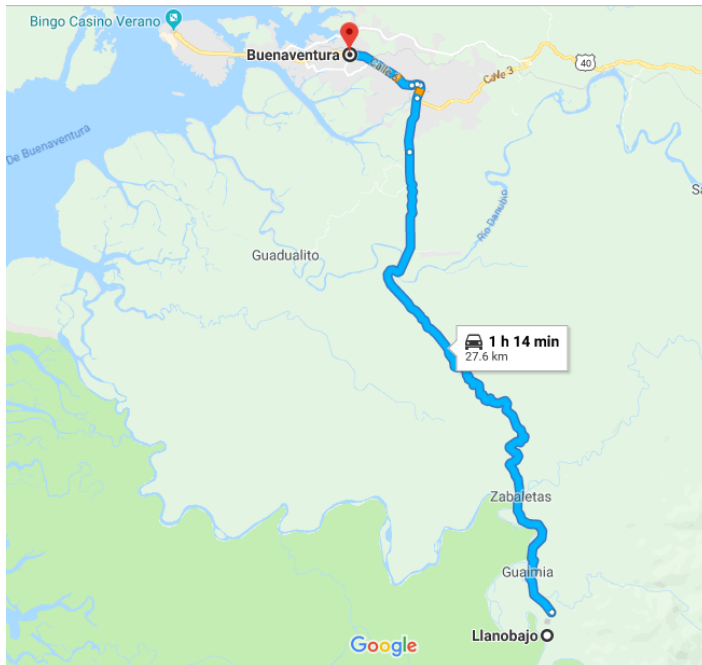


Figura 25. Ruta de Buenaventura a Llanobajo

Nota: Google maps. (2018)

En la imagen se contemplan las distancias desde el casco urbano de Buenaventura y el tiempo que se tarda en el traslado pues toma alrededor de 1h 20min por tierra contando con ciertos contratiempos.

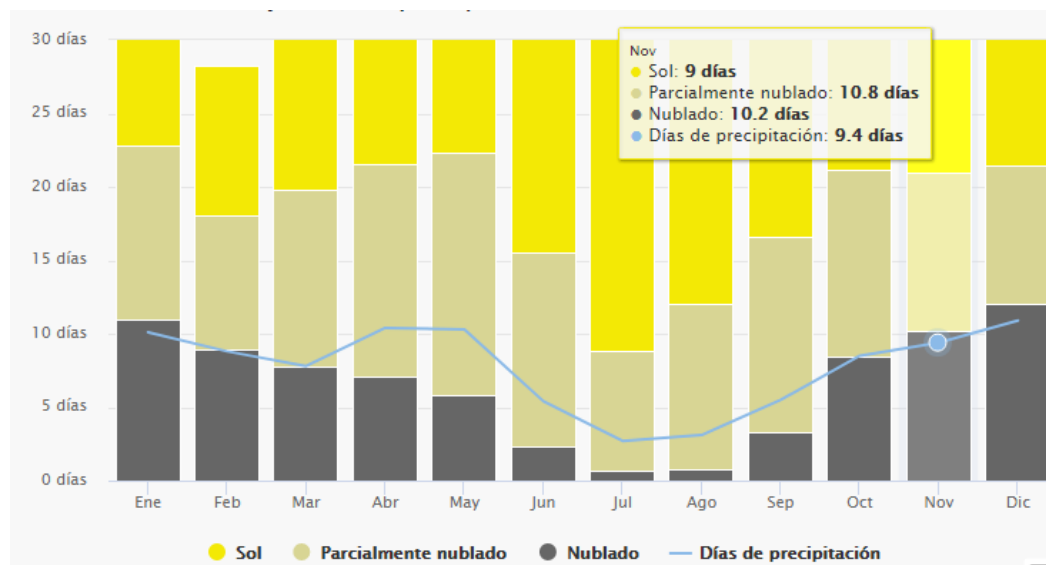
En el territorio de Buenaventura se estima que conserva un piso térmico cálido alrededor de 5.300 km², medio de 640 km², frío 58 km² y Páramo 30 km², debido a que gran parte de sus tierras están cubiertas por selvas vírgenes, además de que la ubicación geoestratégica de Buenaventura, en la vertiente del Pacífico sobresalen las pendientes de la cordillera occidental y su llanura litoral, en las que se conforman diferentes grupos de ecosistemas

naturales como, páramos, bosques de niebla andinos, los bosques secos tropicales, los bosques húmedos y pluvial tropical, el cual se haya el lugar de investigación, y ecosistemas marinos en el que se encuentran los manglares y costeros. (Guerra Álvarez, E., Pardo Martínez, L. P., y Huertas de Mora, M. V., 2017)

Su temperatura promedio es de 32°C o 33°C a 24°C durante la temporada más calurosa que corresponde a los meses de junio, julio y agosto, y durante la temporada más lluviosa, corresponde a los meses de octubre a diciembre con una temperatura promedio de 31°C a 24°C, aunque la humedad relativa más alta es del 88% en los meses de agosto y septiembre pero los meses con humedad relativa más baja es del 86% (Weather Atlas, s. f.) durante los meses de Febrero, Marzo, Abril, Mayo, Julio, Noviembre y Diciembre.

Es una región que concentra abundantes precipitaciones, debido a la nubosidad que se almacenan a poca altura del mar, generando en promedio precipitaciones anuales de 7.650,1 mm/año. (Bendtner, D. s.f), de manera que como se puede observar en la Figura 1 los meses con mayor precipitación son entre abril, mayo, septiembre, octubre y noviembre.

Tabla 9.
Cielo nublado, sol y días de precipitación.



Fuente: Mateo blue. (2018). Recuperado de

https://www.meteoblue.com/es/tiempo/pronostico/modelclimate/buenaventura_esp%C3%BAa_3127551

En esta gráfica se puede observar el ciclo mensual de los días de sol, parcialmente nublados, nublados y los días de precipitación. (Meteo blue, s. f.)

En los meses de precipitación el gran porcentaje de lluvias generan inundaciones y en algunas ocasiones desbordamiento de ríos, lo que afecta a algunas de las comunidades alrededor del Río Anchicayá, e impacta los cultivos, animales domésticos, viviendas y centros educativos (OCHOA, 2016). En términos generales el clima del municipio es predominantemente cálido, muy húmedo, con altas temperaturas y precipitaciones durante la mayor parte del año. (Secretaria de Planeación y Ordenamiento Territorial, s. f.)

De igual manera, esta región se caracteriza por contar con abundantes ríos de la cuenca del Pacífico, que fluyen y nutren todos los ecosistemas de los que se compone. Entre sus ríos más importantes se destacan el río San Juan, de la Bahía de Buenaventura, Bahía Málaga, de los ríos Calima, Dagua, Anchicayá, Raposo, Mayorquín, Cajambre, Yurumanguí y Naya (Figura 2) La mayoría de estos ríos son navegables, utilizados para el transporte y comercialización de productos entre veredas o hasta y desde Buenaventura. (Centro de Memoria Histórica, 2015).

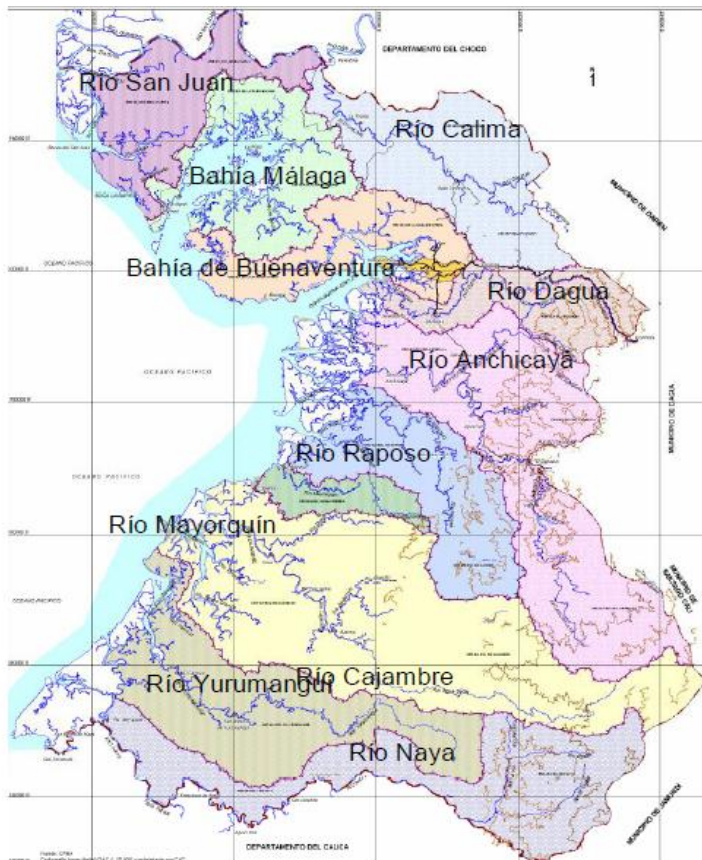


Figura 26. Ríos y Cuencas de Buenaventura.

Fuente: POT plano DR-02. Cuencas hídricas citado por Díaz, A. (2015)

No obstante, las cuencas de San Marcos, Sabaletas, Aguas claras (Figura x) y Danubio se han convertido en puntos de encuentro de la población regional para descanso y actividades de recreación familiar, pero en los últimos dos ríos mencionados se prestan servicios de kayak y rafting principalmente en la vereda del Tatabro se ubica la cascada huevos de dragón (Figura x), aunque en regiones aledañas se pueden encontrar diversas caídas de agua que enriquecen el paisaje natural, como las cascada Dos Marías, El Palomar y Danubio.



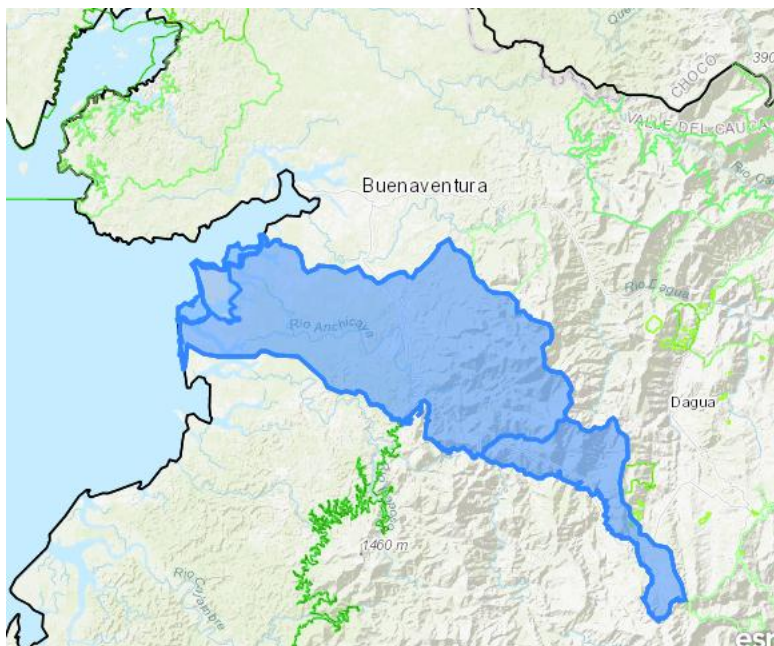
Figura 27. Río Aguas Claras.
Nota: Autoría propia. (2018)



Figura 28. Cascada Huevos de drragón.
Nota: Autoría propia. (2018)

La región comprendida a lo largo del Río Anchicayá se establece como Reserva Forestal Protectora Nacional Río Anchicayá (Figura 5), que cruza por el sureste del municipio de Buenaventura y desemboca en el océano Pacífico, aprovechado para la generación de energía eléctrica (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, 2017), el territorio de la vereda del Tatabro y toda la región de Llano Bajo está inserto dentro del área forestal protectora, que se denomina como “la zona que debe ser conservada permanentemente con

bosques naturales o artificiales, para proteger estos mismos recursos u otros recursos renovables. En el área forestal protectora debe prevalecer el efecto protector y sólo se permitirá la obtención de frutos secundarios del bosque” como citó el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2018). De modo que las actividades allí desarrolladas y las que se pretenden desarrollar deben responder a mantener la conservación del entorno.



*Figura 29. Río Anchicayá.
Fuente: Runap (2018)*

El ecosistema que prevalece en el territorio son las selvas o bosques húmedos tropicales que se caracterizan por su alta biodiversidad, es uno de los ecosistemas más biodiversos del mundo, el cual se encuentra en amenaza por la actividad minera, la deforestación, la caza furtiva, la pesca con dinamita, la erosión y la contaminación generada por las actividades humanas. (Secretaria de Planeación y Ordenamiento Territorial, s. f.). Incluso en la actualidad se presenta la minería ilegal en el territorio que está denominado como área forestal protectora Río Anchicayá. En algunos casos se ha generado por falta de empleabilidad e ingresos económicos de la población local. Otras de las intervenciones en

el territorio originado por la cultura y la economía extractiva, que en algunas ocasiones se desconoce la fragilidad del ecosistema. La Corporación Autónoma del Valle del Cauca (CVC), es la entidad encargada de la protección de dicha biodiversidad.

Según el estudio realizado por la Formación en Gestión Ambiental y Cadenas Productivas Sostenibles en el 2012, en zonas aledañas al Río Anchicayá, han diagnosticado en conjunto con la comunidad, que hacia las montañas abundan árboles como el yarumo, el gulanday, la mora y el caimito que se encuentran en grandes cantidades. Otras especies de flora son el peine de mono, el guayacán, el cangaré, la sangre gallina, el guayacán, el chanul, el balso y el caucho, aunque estos son cada vez más escasos. Mientras que en su fauna escasea la mojarra, el nayo, el barbudo y el nicuro, debido a la contaminación, especies como la zabaleta, el camarón, las sardinas, el guachupé el corroncho, el caracol, la tortuga, el pintado y la guabina han dejado de verse por el sector.

Algunos animales de consumo son el zaíno, el venado, el agutín, la guagua, el ratón de monte, el perico blanco, la chucha, el cucumbi, el paletón, el carpintero y el tatabro, especie que le ha dado nombre a la vereda Tatabro perteneciente al corregimiento de Llano Bajo. Sin embargo, es una especie que ha disminuido considerablemente en el territorio.

8.1.3.6. Legal

8.1.3.6.1. La Ley General de Turismo y su cobertura en los contextos rurales

La Ley General de Turismo, Ley 300 de 1996, es el punto de partida para la fundamentación legal de las investigaciones dentro del sector turístico. Tras las modificaciones y derogaciones que ésta sufrió, surgió la Ley 1101 de 2006 y finalmente la Ley 1558 de 2012, que rige en la actualidad la actividad turística en Colombia.

Aunque la ley posee un carácter general, ampliamente conocido dentro de la academia, cabe enfatizar algunos de sus artículos que poseen especial relación con el contexto en el que se sitúa la organización COSETUR.

Inicialmente, se resaltan tres de los principios rectores: competitividad, facilitación y fomento, establecidos en el artículo 30 de la actual Ley de Turismo. Con base en dichos principios se determinan aquellos sectores poblacionales que no presentan el mismo nivel de acceso a la educación y la tecnología que se presenta en el contexto urbano. Por ello, se dificulta el acceso de estos segmentos a los estímulos establecidos por el gobierno en su principio de fomento debido a la informalidad causada por los altos estándares establecidos para ser considerado formal, a la vez que se determinan lineamientos de competitividad que responden a las condiciones de las grandes ciudades, donde las condiciones de infraestructura, capacitación e inversión son considerablemente distantes a las condiciones del contexto rural, cosa que se manifiesta, por ejemplo, en la contribución parafiscal y el acceso a recursos del FONTUR.

En otro apartado de la ley, el Título III, “Del Turismo social”, se evidencia un enfoque orientado a la subvención y cobertura del gasto desde el gobierno a las personas con recursos económicos limitados. Si bien el fomento al turismo social posee un carácter incluyente para los diversos sectores poblacionales, no se evidencia un énfasis en la generación, diseño y ejecución de proyectos turísticos como base para dinamizar los impactos positivos de ésta actividad en las comunidades locales o la creación de Pymes dedicadas al denominado turismo social, restringiendo el énfasis del turismo a la subvención.

Por esto, resulta necesario abordar los Lineamientos de Política establecidos por el Viceministerio de Turismo de Colombia, siendo este el primer acercamiento legal realizado al turismo comunitario en Colombia.

8.1.3.6.2. Lineamientos de Política para el Desarrollo del Turismo Comunitario en Colombia

En vista de la contribución directa e indirecta que el turismo comunitario realiza al desarrollo del tejido social, la dinamización económica y la conservación ambiental de las comunidades rurales y urbanas en distintos países alrededor del mundo, se plantea la necesidad de impulsar desde la política pública al turismo de base comunitaria.

Con base en el principio de mejora en la calidad de vida de las comunidades receptoras a partir de un enfoque diferencial étnico y socioeconómico, exponiendo la necesidad del fortalecimiento de capacidades comunitarias en términos de planificación, diseño de producto, **prestación** del servicio, promoción, mercadeo y cultura turística.

Esto cobra especial relevancia porque gran parte de los Parques Nacionales Naturales de Colombia se encuentran en territorios indígenas, campesinos o afrodescendientes. Por este motivo, el ejercicio de la gestión y gobernabilidad de los Parques por parte de éstas comunidades se liga al turismo de naturaleza, en la medida de que cada vez más segmentos de mercado se orientan a tipologías turísticas alternativas, como turismo rural, ecoturismo.

El turismo comunitario, adecuadamente gestionado, representa una gran opción para mejorar las condiciones de vida en poblaciones rurales donde la cobertura de las necesidades básicas está por debajo de los mínimos vitales, vinculando la participación financiera y técnica de la cooperación internacional a través de ONG's y agencias internacionales.

- Impulso al Turismo de la Red de Agencias de Desarrollo Local
- Movimiento OVOP Colombia: un pueblo, un producto.

8.1.3.6.3. Principios y factores para el desarrollo de la política

Se establecen seis principios rectores del turismo comunitario en Colombia, a saber:

- Derecho al turismo
- Sostenibilidad
- Concertación
- Participación social
- Corresponsabilidad
- Función social.

Adicionalmente, se plantean algunos factores claves para el desarrollo del turismo comunitario, como organización de la comunidad, vocación de servicio, buenas prácticas de calidad y sostenibilidad, conectividad e infraestructura de soporte para el turismo y servicios complementarios.

De esta manera, los cuatro lineamientos para el desarrollo del turismo comunitario son:

1. Planificación del turismo comunitario.
2. Asesoría técnica
3. Acceso a mecanismos de financiación
4. Promoción y comercialización del turismo comunitario.

8.1.3.6.4. *Ley 70 de 1993, “por la cual se desarrolla el artículo transitorio 55 de la Constitución Política”*

El consejo comunitario de Llano Bajo hace parte de los cientos de consejos comunitarios ubicados sobre el litoral Pacífico colombiano. Por ende, cualquier acción que se desarrolle en estos territorios posee un tratamiento especial que será explicado a través del desarrollo de la ley.

En aras de la protección de la cultura de las comunidades negras y sus derechos como grupo étnico para el fomento de su desarrollo económico y social, se establece una ley que otorga capacidades especiales a comunidades ubicadas en zonas baldías, rivereñas o rurales en donde existan prácticas tradicionales. Esto con el fin de reducir la desigualdad en que se encuentran estas poblaciones, a través de una figura territorial y administrativa especial que otorga igualdad de acceso a las necesidades locales frente al resto del país.

Por lo anterior, se delimita el carácter especial de estos territorios a través de:

- Reconocimiento del derecho a la propiedad colectiva. Se establecen territorios colectivos denominados “tierras de las comunidades negras”, donde se determinan usos del suelo y formas de ocupación de mismo en aras del desarrollo de modelos de producción acordes con los modos de vida tradicionales.

Se establece además el carácter inalienable, imprescriptible e inembargable de estos territorios, otorgando la distribución totalmente al manejo interno del consejo comunitario.

- Uso sostenible de la tierra basada en la protección de recursos naturales. La ocupación, uso y transformación del territorio no requiere permiso para los integrantes del consejo, sin embargo, debe regirse por la garantía de cantidad y calidad de los recursos naturales, incluidos los recursos mineros.

8.1.3.6.5. La importancia de la normatividad

La legislación anteriormente mencionada permite establecer las bases por las cuales se determinan la estructura de los deberes y derechos, e integrarlos en el desarrollo de las actividades de COSETUR, con el fin de evitar la evasión de la norma y garantizar su mayor cumplimiento.

Sin embargo, no se debe obviar las normas técnicas sectoriales, que establecen la guía para realizar ciertas tipologías de turismo y las normas transversales, como las que rigen en el sector de Ambiente y Desarrollo Sostenible, puesto que en el territorio converge dos importantes situaciones, por un lado, el territorio pertenece a la Zona de Amortiguación del Parque Natural Nacional Farallones de Cali y es un Territorio Colectivo, el cual se estipula en la Ley 70. Por lo tanto, se deben entrelazar las normativas acordes a cada situación para coordinar la planificación de las funciones o actividades que se desarrollen en cada uno de los procesos que pretenda realizar la organización.

Tabla 10.
Impactos del PESTEL

FACTOR		IMPACTO EN EL MODELO DE NEGOCIOS	MÓDULO CANVAS
POLÍTICO	Cambio de presidente	<ul style="list-style-type: none"> - El programa de gobierno se adecua a algunas de las necesidades de COSETUR - Los recursos que designa el gobierno deben estar acordes a los planes de gobierno municipal que contribuyen a su desarrollo, por lo tanto Cosetur puede beneficiarse por medio de los diferentes programas y proyectos que se creen para fortalecer su capacidad operativa y comercial. 	Fuentes de ingresos y Aliados clave

	Las elecciones de alcaldes y gobernadores	<ul style="list-style-type: none"> - No se refleja la suficiente credibilidad en los gobernantes, puesto que los últimos 4 alcaldes han estado en la cárcel por corrupción. - Planes de gobiernos que incentiven programas que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población en las zonas rurales, lo que puede transversalmente beneficiar a COSETUR 	
	Acuerdos de paz	<ul style="list-style-type: none"> - Las reformas políticas de soberanías y democracia pueden generar impactos positivos o negativos, puesto que la falta de cumplimiento de los mismos, han generado en la mayoría de las zonas rurales riesgos sociales, como amenazas a líderes sociales. - Los acuerdos han permitido impulsar programas y proyectos que impulsan el turismo local e internacional 	
ECONÓMICOS	Divisa	La devaluación de la moneda frente al dólar ha contribuido al aumento de la llegada de turistas no residentes al país y con la posibilidad de incrementar su gasto turístico.	Fuente de ingresos
	Impuestos	La baja declaración de impuestos como Corporación ha beneficiado a que COSETUR se legalice, aunque se debe prever los efectos que se asumirían si se genera incremento de los ingresos de forma considerable.	

	Empleo	<p>Capacidad de ingreso y gasto económico</p> <p>La empleabilidad en la población es baja y COSETUR no ha logrado su punto de equilibrio en el que pueda ofertar empleo y cumplir con algunos de sus objetivos misionales, por lo tanto, sus miembros tienen un segundo empleo.</p> <p>La capacidad adquisitiva de los jóvenes ha aumentado, según en la información recolectada en la demanda potencial y viajan con mayor frecuencia, por lo tanto, su gasto en viajes y turismo puede ser provechoso para COSETUR si se llevan a cabo las estrategias adecuadas de captación.</p>	
SOCIAL	Las tendencias actuales en turismo	-El aumento en el interés por un turismo alternativo y consiente, Aumenta la posibilidades de captación de los segmentos de mercado que consideran los miembros de COSETUR.	Segmento de mercado

	Nivel educativo	<p>-En el sistema educativo se incorpora el aprendizaje de sus costumbres y tradiciones ancestrales. Sin embargo, el nivel educativo de la población local es bajo y la deserción es alta, las facilidades de estudio están limitadas por el difícil acceso vial y por adecuaciones en las instalaciones educativas, por lo tanto, la apropiación de las costumbres ancestrales se encuentra en riesgo.</p> <p>-La educación del visitante al que se proyecta COSETUR en su segmento de mercado cada vez tiene mayor formación, lo cual es un reto a la organización para lograr satisfacer las necesidades complejas de ese nicho de mercado.</p>	
TECNOLÓGICO	Cobertura de red telefónica e internet	-La señal telefónica e internet son prácticamente nulos en el territorio, pues los puntos donde llega la señal son escasos y el internet se obtenía desde el Vive Digital, que ha sido retirado por petición del gobierno actual. Lo que se ha convertido en una de las dificultades más latentes para la organización, debido a que su operación y comercialización son limitados, por ello, es primordial la creación de una red colaborativa que ayude a facilitar los procesos mencionados.	Canales y relación con el cliente
	Dispositivos y plataformas digitales	El uso de diferentes dispositivos en la población local y durante las actividades turísticas.	

ECOLÓGICO O AMBIENTAL	<p>Conservación y contaminación de los recursos naturales</p>	<p>El ecosistema que prevalece en gran porcentaje del municipio es la selva húmeda tropical por las condiciones geográficas y climáticas, lo que origina una selva megadiversa, adicionalmente la ubicación de los atractivos naturales y culturales de la vereda se constituyen la zona de amortiguamiento del PNN Los Farallones de Cali.</p> <p>Se han conformado grupos constituidos para ayudar con la conservación de las zonas naturales con alto flujo de visitantes, pero el riesgo de contaminación es latentes no solo por los residuos, sino algunas labores domésticas que afectan directamente a las cuencas hidrográficas y la minería ilegal en zonas aledañas.</p> <p>La riqueza de flora, fauna e hidrografía, son uno de los factores que motiva a los desplazamientos de los excursionistas, por lo tanto, la importancia que en la Propuesta de Valor de COSETUR, sea diferenciadora para que se complementen ambos componentes y oferten una experiencia turística diferenciadora.</p>	Recursos clave
------------------------------	---	--	----------------

	Residuos	<p>El control de residuos es de bajo nivel, el uso de pozos sépticos y de quemas son recurrentes en el territorio y en muchos de los casos los residuos llegan a la cuencas hidrográficas contaminándolas, pues el control y la educación de los visitantes es muy bajo.</p> <p>Sin embargo, la organización lo ha convertido en una ventaja para educar al visitante y hacerlo responsable de los desechos orgánicos e inorgánicos.</p>	
--	----------	--	--

LEGAL	Ley 300 Ley 1101 Ley 1558 Lineamientos de la Política para el Desarrollo del Turismo Comunitario en Colombia Ley 70	En cada uno de los factores anteriores, no se puede obviar la Ley, política, decreto o cualquier determinación legal que sea de obligatorio cumplimiento para evitar incurrir en faltas. No obstante, se resaltan las de mayor trascendencia para la organización y las que a su vez facilitan o impiden cierto tipo de actividades sino se cuenta con los elementos correspondientes. Uno de los retos de la organización es incorporar cada una de las leyes dispuestas en todas de las actividades que hasta el momento se desarrollan, puesto que algunas de ellas se expresan en lenguajes técnicos, lo que dificulta su plena comprensión y por ende su cumplimiento.	Actividades clave
--------------	---	--	-------------------

Nota: Autoría propia. (2019)

8.1.4. Modelo de negocios de COSETUR.

A continuación, se presentarán los módulos con base en el orden sugerido por Clark (2012), iniciando por los segmentos de mercado. Cabe aclarar que todas las consideraciones y propuestas del modelo de negocios serán revisadas y ajustadas por miembros de Cosetur, generando una retroalimentación participativa que aporte a la viabilidad del modelo.

8.1.4.1. Segmentos de mercado

“Nosotros queremos un turista educado, que se interese por la sostenibilidad y quiera aprender de lo nuestro... pero el turista normal no está educado y podemos educarlo”

Nayibe Angulo, entrevista propia.

La demanda potencial determina la manera de segmentar los mercados. Con base en la caracterización previa de los posibles segmentos, se puede afirmar que Cosetur tiene actualmente una percepción básica del cliente, que se complementa con la visión integral y categorizada a partir de dos fases:

1. Perfilación preliminar
2. Consolidación de los segmentos de mercado.

8.1.4.1.1. Fase 1: Perfilación preliminar

La definición y caracterización de los segmentos de mercado integra un proceso del que hacen parte tres actores clave: miembros de Cosetur, acompañantes técnicos del proceso Travesía Pacífico y los clientes potenciales.

Se evidenció una gran diferencia entre el cliente deseado por Cosetur, el cliente identificado desde Travesía Pacífico y el cliente potencial caracterizado en las encuestas.

Tal contraste se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 11.

Descripción previa del target según actores clave.

Descripción previa del target según actores clave		
a. Tipo de cliente deseado por Cosetur según mapa de empatía.	b. Tipo de cliente desde la perspectiva técnica - Travesía Pacífico	c. Tipo de cliente según la demanda potencial identificada
Personas económicamente activas entre los 16 y 35 años, conductualmente consciente, que ama la naturaleza y	Personas económicamente activas, principalmente jóvenes, con capacidad de gasto alta y formación académica superior,	Turista tradicional, entre los 16 y 50 años de edad, sin mucha formación académica, que busca experiencias turísticas aleatorias y

<p>pretende conservarla, respetando la cultura local y acercándose a sus diversas manifestaciones de manera vivencial.</p> <p>Sus intereses son principalmente pedagógicos y contemplativos, disfrutando vivencialmente de la naturaleza y cultura local mientras impacta social y ambientalmente a la comunidad. Son residentes de Buenaventura y Cali principalmente.</p>	<p>respetuoso de la cultura local y ansiosa de vivir experiencias en la naturaleza.</p> <p>Visitantes con enfoque científico, con intención clara de impactar positivamente el territorio, que valoran la cultura local y aprecian sus manifestaciones. Son residentes de Buenaventura y Cali principalmente.</p>	<p>comunes de entretenimiento - diversión a través de actividades sencillas. Cuentan con disponibilidad de tiempo y elementos motivacionales de viaje.</p> <p>Su capacidad de gasto es media - baja, residiendo en Buenaventura y Cali principalmente.</p>
---	---	--

Nota: Autoría propia (2019)

Existe una gran diferencia entre el tipo de cliente percibido desde la caracterización local y el tipo de cliente identificado en la demanda potencial. Principalmente, varía entre ambos el rango etario, la capacidad de gasto y la caracterización de sus intereses, los cuales resultan ser mucho menos especializados que los sugeridos desde la caracterización local.

En vista de esto, se generó un cambio en el target que la organización contemplaba hasta el momento, tomando la decisión de atender un segmento ante el cual se habían cerrado hasta el momento, que es el turista tradicional - de masas. Lo anterior resultó ser uno de los cambios más relevantes frente al enfoque de cliente de la organización.

Esto abre una posibilidad para Cosetur, basada en considerar que su cliente no es necesariamente el turista de un target alto, sino que también puede enfocarse en el turista promedio que suele frecuentar atractivos del Corregimiento Número 8 sin búsquedas exigentes. Se establece así la necesidad de generar estrategias de captación y operación con dicho target.

Todo lo anterior permitió cruzar la información proporcionada por los actores locales con las posturas de los acompañantes técnicos; a su vez, se cruzaron los datos arrojados por

el estudio de la demanda potencial, donde se logró una caracterización concreta del tipo de cliente.

8.1.4.1.2. Fase 2: Consolidación de los segmentos de mercado

La segmentación del mercado de la organización se basa en tres categorías macro, que a su vez se subdividen en micro categorías para facilitar la gestión, medición, análisis y formulación de estrategias para cada tipo de cliente:

- Categoría 1: cliente corporativo
- Categoría 2: cliente directo
- Categoría 3: organizaciones de apoyo técnico - financiero

Categoría 1: cliente corporativo

Esta categoría se basa en la estrategia bussiness to bussiness, que permite a Cosetur ofrecer servicios a otras empresas. En esta estrategia, el cliente directo no establece relaciones comerciales con Cosetur salvo la compra de artesanías o productos no incluidos. Todas las relaciones comerciales se entablan entre la organización y las empresas, como se plasma en la tabla 12.

Tabla 12.

Categoría 1: Clientes Corporativos

<u>Categoría 1: Cliente corporativo</u>	
Sector académico	Sector de la intermediación turística
Entidades de educación superior	Agencias de viaje tradicionales – de masas :
Estudiantes y docentes entre los 18 - 55 años, de universidades públicas y privadas ubicadas en las ciudades de Buenaventura y de Cali, que cuenten con	Agencias de viajes de Cali y Buenaventura que ofrezcan productos turísticos tradicionales con enfoque de masas, enfocados a la comercialización de turismo de naturaleza, que atiendan mercados provenientes de las

programas técnicos, tecnológicos y profesionales afines a la antropología, biología, turismo, agronomía, gastronomía, entre otros.

Colegios

Estudiantes y docentes de instituciones educativas distritales y privadas de la ciudad de Buenaventura, para los cursos 9, 10 y 11 de bachillerato, con énfasis en pedagogía ambiental, sostenibilidad, turismo, entre otros.

Agencias de viaje alternativas:

Agencias de viajes en Cali y Buenaventura, con enfoque de desarrollo local, especializadas en turismo responsable, turismo sostenible, ecoturismo, turismo comunitario, etnoturismo, etc. y que comercialicen experiencias de alto valor vivencial en contacto con la comunidad y la naturaleza, pagando un precio más alto del promedio.

Nota: Autoría propia (2019)

Este segmento posee la particularidad de que el cliente final se encuentra cautivo y por ende resulta necesario alcanzar sólo una porción del grupo (los actores clave o líderes) para que la totalidad realice consumos. Por lo tanto, la captación del cliente directo no se realiza a través de campañas tradicionales de difusión. Los procesos de inbound marketing resultan precisos para llegar a este tipo de cliente, a través de campañas dirigidas específicamente a entidades educativas y agentes de la intermediación turística. Así, se generan contenidos publicitarios y estrategias dirigidas directamente al segmento, sin desperdiciar esfuerzo en alcanzar masas aleatorias.

Para lograrlo, Cosetur requiere establecer una estrategia de captación dirigida a tipo de cliente corporativo, que es muy diferente a la captación del cliente directo dado el enfoque especializado requerido por los stake holders corporativos. La generación y aprovechamiento de bases de datos compuestas por agencias de viajes y entidades

educativas es un primer paso para establecer mecanismos de comunicación y concreción de negocios. En el apartado “canales de los segmentos de mercado, se explicará la estrategia de captación para cada segmento expuesto.

Categoría 2: cliente directo

Se evidenció que no existen actualmente estrategias de captación para el cliente directo. Por ende, Cosetur realiza la segmentación del cliente directo, enfocándose en captar el cliente que no realiza procesos de intermediación para acceder a sus servicios. Para ello, esta categoría considera aquellos segmentos de mercado clasificados según intereses psicográficos comunes, patrones de comportamiento y capacidad de gasto. No se discrimina rango etario dada la multiplicidad de edades de los clientes potenciales según la demanda potencial identificada.

Se presentan entonces cuatro segmentos de mercado para esta categoría, como se evidencia en la Tabla 13:

Tabla 13.

Categoría 2: Cliente Directo.

Categoría 2: Cliente directo
<p>Voluntarios:</p> <p>Jóvenes profesionales - estudiantes nacionales e internacionales entre 18 y 35 años, con capacidad de gasto y disponibilidad de tiempo mayor al promedio, interesados en realizar voluntariados en labores sociales y ambientales, realizando una inmersión significativa en la cultura local.</p>
<p>Investigador – científico:</p> <p>Investigadores particulares sin rango etario específico, pertenecientes a entidades científicas en áreas afines a la antropología, biología, turismo, agronomía, gastronomía, entre otros. Por supuesto, con patrones conductuales orientados a la consciencia ambiental, el impacto positivo del turismo a las sostenibilidad y desarrollo local.</p>
<p>Turista alternativo – consciente:</p>

Familias o grupos de amigos sin rango etario específico, con comportamientos psicográficos orientados al sentido de consciencia ambiental, sensibilidad social, respeto a las comunidades e interés por actividades de inmersión en la naturaleza. Con capacidad adquisitiva alta y una significativa formación académica, orientado a participar de viajes organizados y dispuesto a pagar por servicios turísticos especializados. Provenientes de las ciudades Vallecaucanas más representativas según SITUR Valle (Cali y Buenaventura).

Turista tradicional – de masas:

Turista de masas sin rango etario, que ya ha visitado los atractivos turísticos del Corregimiento Número 8 y busca opciones alternativas en el destino. Con capacidad adquisitiva media – baja y tendencia a la utilización de servicios turísticos gratuitos o de bajo coste. Provenientes de las ciudades Vallecaucanas más representativas según SITUR Valle (Cali y Buenaventura).

Nota: Autoría propia. (2019)

El alcance a este tipo de visitantes puede basarse en estrategias tradicionales de mercadeo con base en redes sociales, gestión de la información virtual, voz a voz local, captación directa del cliente a través de publicidad física en el Corregimiento Número 8, entre otras modalidades.

Se resalta la gran limitante que existe en la captación de clientes a través de medios digitales dada la ausencia de señal telefónica y de internet tanto en zona rural como en el casco urbano del consejo comunitario de Llano Bajo. Este es uno de los mayores desafíos en términos de mercadeo.

Aquí, la economía colaborativa y el trabajo en red cobran especial relevancia, pues el capital tecnológico y los recursos físicos de organizaciones aliadas, como la organización comunitaria Ecomanglar con sede en Buenaventura, podrían llegar a facilitar procesos de captación y operación articulados de manera estandarizada a la oferta de Cosetur.

Categoría 3:

Identificar y reconocer que los organismos de financiación son, principalmente, clientes, es un gran descubrimiento para los miembros de la organización, pues al ser una fuente de ingresos actual los organismos de apoyo financiero deben gestionarse como clientes, generando estrategias de captación y fidelización al igual que con otros segmentos. Los clientes de organizaciones se identifican en la Tabla 12.

Tabla 14.

Categoría 3: Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que brinden soporte

Categoría 3: Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que brinden soporte técnico y financiero a organizaciones locales.

Organizaciones no gubernamentales, nacionales e internacionales de cooperación financiera y técnica, que apoyen a organizaciones territoriales en procesos sociales relacionados con la defensa del territorio o el afianzamiento en las costumbres ancestrales, el desarrollo de proyectos ambientales como la conservación de flora y fauna, la compensación por área conservada, programas ambientales de impacto social, etc.

técnico y financiero a organizaciones locales

Nota: Autoría propia. (2019)

“Pues sí, son clientes y no estamos haciendo nada para atraer proyectos (...) lo primero es que necesitamos formar nuestro proyecto...”

Nayibe Angulo, Cosetur. Entrevista presencial en el marco de taller Modelo de Negocios.

Partiendo de que las fuentes de ingresos en el modelo de negocios incluyen los ingresos no derivados de actividades operacionales (Osterwalder, 2010), como donaciones, Cosetur puede clasificar, gestionar y potencializar los organismos de financiación con estrategias similares a las aplicadas con el resto de segmentos de mercado. Más allá de una rentabilidad o ganancia financiera, el proyecto se acelera en la medida que reciba una inyección de capital y apoyo técnico.

8.1.4.2. Propuesta de valor

“... En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes...” Osterwalder, 2010. Pp. 22.

La identificación y análisis de las ventajas ofrecidas por Cosetur a través de sus productos y servicios, se estructura en dos fases:

1. Lienzo de propuesta de valor, compuesto por el mapa de valor y el perfil del cliente.
2. Módulo “propuesta de valor” en el marco del lienzo Canvas para la generación de una propuesta de valor organizacional.

Como el producto turístico se completa sólo cuando el turista ejecuta el viaje en el destino (Boullón, 2010.), el mapa de valor de la organización posee un enfoque integral que abarca la experiencia del cliente desde el momento en que planifica su viaje, hasta que lo ejecuta en el destino. Esto permite ofrecer ventajas y beneficios integrales que traspasaran el límite geográfico y aportan valor a la experiencia general del viaje.

8.1.4.2.1. Fase 1: Lienzo de propuesta de valor

Con base en el lienzo de propuesta de valor diferenciadora, se resaltan las dos partes que integran la propuesta de valor general:

- **Perfil del cliente:** la organización posee nociones sobre el turista que desea recibir, pero no se ha dedicado al análisis de nuevos target con base en la identificación del perfil del cliente, revisando los trabajos que debe realizar para vivir experiencias auténticas en la naturaleza. La construcción del mapa de perfil permitió concluir que los clientes potenciales tienen que atravesar bastantes trabajos para llegar a finalizar un proceso de compra con Cosetur. Desde el proceso de contacto hasta el momento del pago, se dificulta sustancialmente por las condiciones de accesibilidad y conectividad

de la vereda. Esto puede llegar a generar diversas frustraciones, que principalmente se clasifican en términos de alimentación, transporte y experiencia. De acuerdo con Smith (2014), la articulación entre el mapa de valor y el mapa de perfil del cliente resulta sustancial para ofrecer un valor diferenciador al cliente basado en relaciones de fidelización.

- **Mapa de valor:** según Smith (2014), corresponde al valor ofrecido por la empresa para el perfil del cliente previamente identificado. Sus componentes responden a las necesidades identificadas en el mapa anterior. Por un lado, los aliviadores de frustraciones corresponden a las alternativas ofrecidas por la empresa para reducir las frustraciones del cliente. Entre tanto, los creadores de alegrías son los beneficios, ventajas o soluciones otorgadas por la empresa para generar alegrías en el cliente. El bloque izquierdo consolida los productos y servicios concretos que permiten generar alegrías y aliviadores de frustraciones, generando así la propuesta de valor.

Actividad 1: construcción participativa del perfil del cliente de Cosetur

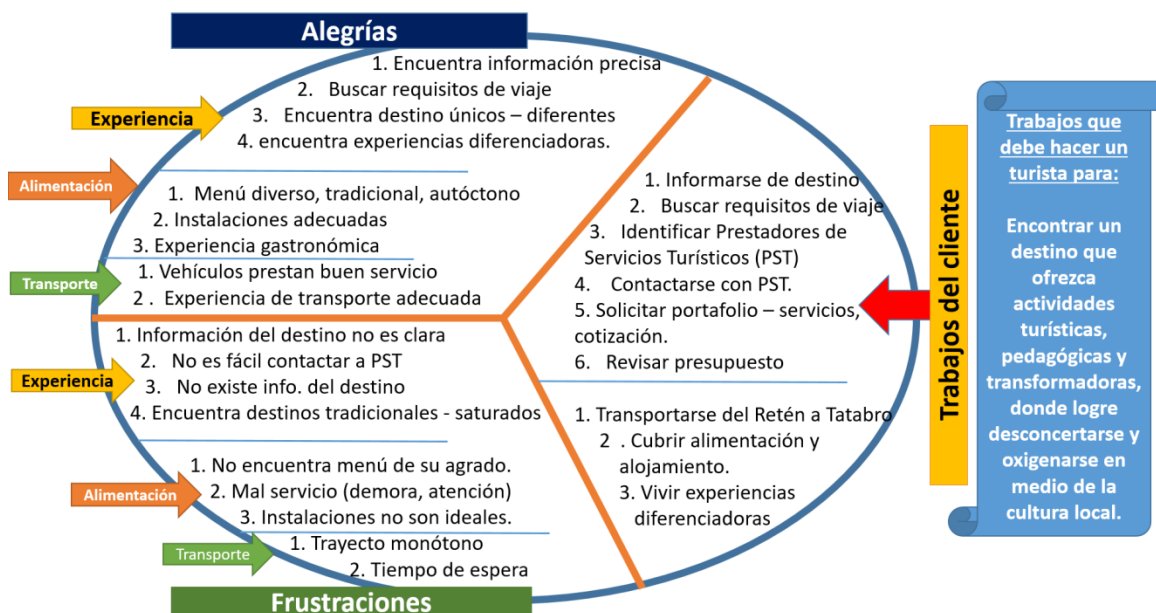


Figura 30. Lienzo de propuesta de valor: perfil del cliente de COSETUR. Parte 1.
Nota: Autoría propia. (2019)

Se identifica la percepción y el conocimiento que los miembros de Cosetur poseen sobre su posible cliente. Ese perfil del cliente es el insumo principal para generar una o varias propuestas de valor para los distintos segmentos de mercado, pues como menciona Osterwalder (2010) cada segmento de mercado requiere una propuesta de valor específica. Dicha propuesta de valor puede ser compartida por varios de los segmentos, o por el contrario ser muy diferente.

Se identifica en el mapa que el cliente interesado en productos o servicios de turismo alternativo tiene un obstáculo para acceder a los servicios de Cosetur, relacionado con la ausencia comercial en la web. Los procesos de información y captación de cliente se encuentran afectados por la dificultad que existe de generar contenidos en línea, además de interacciones con el cliente.

Otra frustración importante frente a la propuesta de valor consiste en que Cosetur no está mostrando de cara al cliente los beneficios y ventajas que pueden llegar a ofrecerle, pese a que la experiencia turística es altamente satisfactoria. Si el cliente no percibe valor al informarse sobre Cosetur, no iniciará el proceso de captación de manera exitosa.

Si bien la organización tiene claro el tipo de cliente que quiere recibir, la investigación de la demanda arroja algunos intereses y perfiles que Cosetur no había considerado. Por esto, se mostrará a continuación el mapa de valor, que además de las percepciones identificadas en el taller incluye los análisis realizados en los capítulos anteriores sobre la demanda potencial en el marco de la propuesta de valor.

Actividad 2: construcción participativa del mapa de valor

Lienzo de propuesta de valor, mapa de valor:

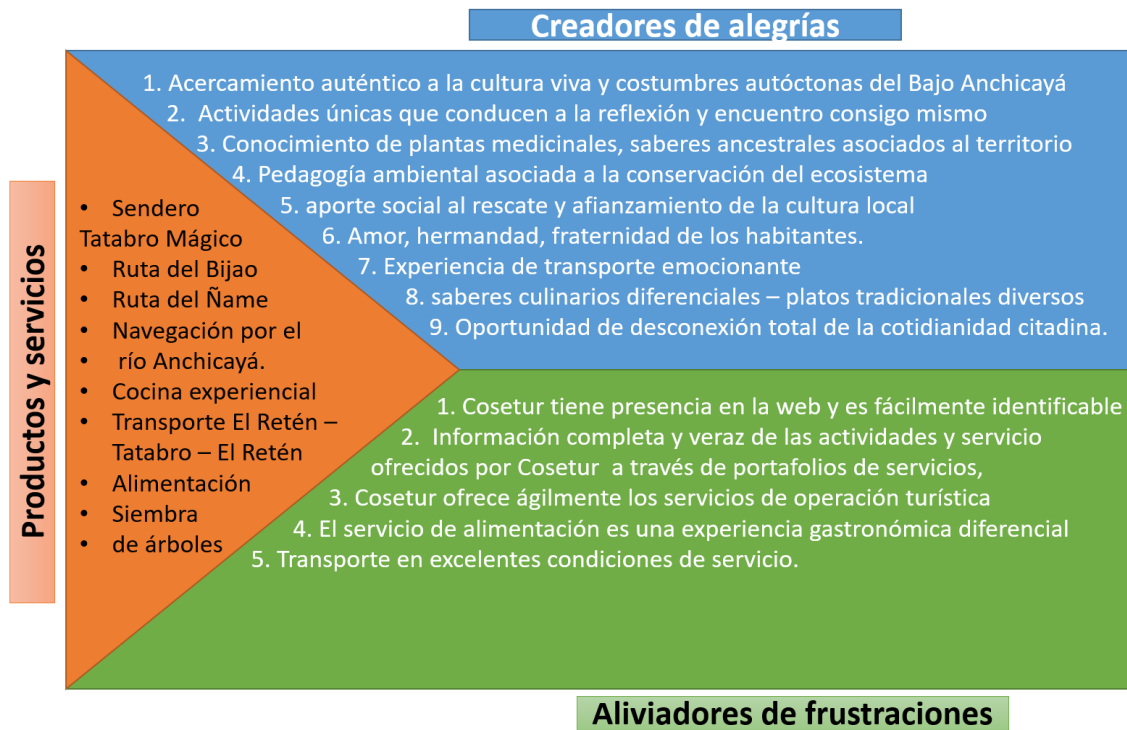


Figura 31. Lienzo de la propuesta de valor: Perfil del cliente de COSETUR. Parte 2.

Nota: Autoría propia. (2019)

Frente al perfil del cliente identificado, se construye la estructura inicial del lienzo de propuesta de valor, el cual es un insumo para consolidar la propuesta de valor final del modelo de negocios de Cosetur.

Los beneficios, ventajas o soluciones ofrecidas en la parte superior tienen que ver principalmente con elementos intangibles. Es decir, la propuesta de valor de COSETUR se basa en factores como el rescate de la cultura ancestral, el aprendizaje de conocimientos ancestrales, los valores organizacionales y locales o la oportunidad de desconectarse plenamente del contexto ciudadano.

Esto arroja un primer elemento de análisis ligado al perfeccionamiento de la experiencia turística a partir del fortalecimiento interdisciplinar de los componentes culturales del producto turístico. Se requiere la generación de sinergias entre la antropología, el diseño, la

biología, la sociología y demás disciplinas, que permitan poner en valor las diferentes manifestaciones gastronómicas y de tradición oral, que al momento de ser narradas al turista carecen de estructura temática, metodología pedagógica, expresión oral y manejo de grupo.

La retroalimentación técnica con actores clave sugiere el fortalecimiento de la interpretación turística con base en procesos de investigación en el territorio desde las disciplinas anteriores. Esto se materializa a través de los guiones interpretativos y su adecuada articulación con el story telling de los diversos productos turísticos. Este es un proceso paciente que requiere un acompañamiento duradero en el que consolide el diseño de la experiencia turística.

8.1.4.2.2. Fase 2: Desarrollo participativo del módulo “propuesta de valor” en el marco del lienzo Canvas -retroalimentación y análisis técnico de la propuesta de valor organizacional.

Una vez construido el mapa de valor, se realizó una superposición del perfil del cliente sobre el mapa de valor.

El resultado es que cada sección del perfil del cliente responde a su equivalente en el mapa de valor, ofreciendo una solución para cada problema, un producto para cada satisfactor de trabajos y un aliviador de frustraciones para cada obstáculo del cliente, de la siguiente manera:

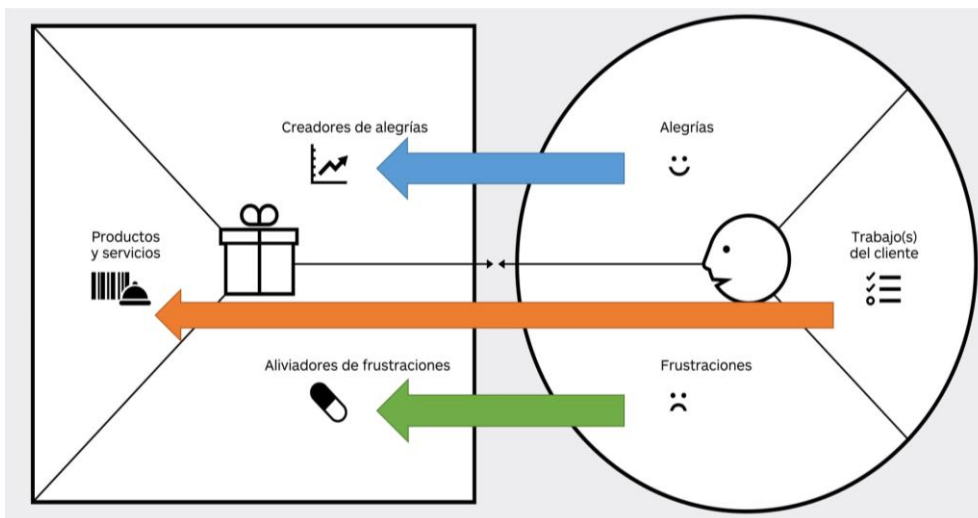


Figura 32. Superposición de mapas de Lienzo de valor.
Nota: Autoría propia. (2019)

Este cruce de información permite la generación final del módulo “propuesta de valor”, en el cual cada segmento de mercado requiere una propuesta de valor específica. Dichas propuestas de valor pueden ser compartidas por varios de los segmentos, o por el contrario pueden ser muy diferentes entre sí. Así mismo, los productos o servicios que ofrecen los beneficios deben ser diferentes, o al menos guardar un grado de especialización de cada producto según el tipo de cliente.

Por lo anterior, se expone la tabla 13 de análisis entre las propuestas de valor y los segmentos de mercado previamente determinados:

Tabla 15.
Propuesta de valor vs. Segmentos de mercado.

Propuesta de valor vs. Segmentos de mercado		
Productos - servicios	Propuestas de valor	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Sendero Tatabro Mágico • Ruta del Bijao • Ruta del Ñame • Navegación por el 	<p>Cosetur brinda un acercamiento auténtico a la cultura viva de las comunidades del Bajo Anchicayá, propiciando encuentros ecoturísticos de alto nivel experiencial basados en</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente directo: Turista alternativo – consciente • Cliente

<p>río Anchicayá</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cocina experiencial • Transporte El Retén – Tatabro – El Retén • Alimentación • Siembra de árboles 	<p>la interpretación de medicinas ancestrales, los saberes gastronómicos tradicionales y los conocimientos ancestrales del territorio, generando cambios personales a través de una pedagogía ambiental transformadora.</p>	<p>corporativo: Sector intermediación turística (agencias de viaje tradicionales y agencias alternativas)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sendero Tatabro Mágico • Ruta del Bijao • Ruta del Ñame • Navegación por el río Anchicayá • Cocina experiencial • Transporte El Retén – Tatabro – El Retén • Alimentación • Siembra de árboles 	<p>Cosetur aporta activamente a la conservación de la biodiversidad en la zona de amortiguación del PNN Farallones de Cali, a través de la gestión sostenible de actividades ecoturísticas que articulan cadenas de valor locales, apoyando las economías familiares y estimulando la preservación de las costumbres ancestrales a partir de la defensa del territorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente corporativo: Sector académico (universidades y colegios) • Voluntarios
<ul style="list-style-type: none"> • Sendero Tatabro Mágico • Ruta del Bijao • Ruta del Ñame • Navegación por el río Anchicayá • Cocina experiencial • Transporte El Retén – Tatabro – El Retén • Alimentación • Siembra de árboles 	<p>Cosetur propicia momentos transformadores y reflexivos, que permiten la desconexión absoluta de la cotidianidad citadina a través de la inmersión sensorial y emocional de los visitantes en la naturaleza diáfana y pura.</p> <p>Cosetur aporta a generar cambios personales a través de una pedagogía ambiental transformadora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente directo: turista tradicional – de masas
<ul style="list-style-type: none"> • Sendero Tatabro Mágico • Ruta del Bijao • Ruta del Ñame • Navegación por el río Anchicayá • Cocina experiencial • Transporte El Retén 	<p>Cosetur proporciona escenarios de investigación integral para la profundización en temas ambientales, biológicos, antropológicos, turísticos y gastronómicos.</p> <p>Cosetur aporta a generar cambios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente directo: Investigador – científico.

<p>– Tatabro – El Retén</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentación • Siembra de árboles 	<p>personales a través de una pedagogía ambiental transformadora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales dedicadas a brindar soporte técnico y financiero a organizaciones locales.
<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de impacto territorial contruidos bajo las metodologías de marco lógico o metodología general ajustada. • Portafolio organizacional. • Hoja de vida organizacional en ejecución de presupuestos públicos o apoyos financieros no gubernamentales. 	<p>Cosetur es una corporación sin ánimo de lucro liderada por mujeres jóvenes del consejo comunitario de Llano Bajo. La organización aporta activamente a la conservación de la biodiversidad en la zona de amortiguación del PNN Farallones de Cali, a través de la gestión sostenible de actividades ecoturísticas que articulan cadenas de valor locales, apoyando las economías familiares y estimulando la preservación de las costumbres ancestrales a partir de la defensa del territorio.</p>	

Nota: Autoría propia. (2019)

Con base en la propuesta de valor del modelo de negocios, se evidencia la necesidad de crear un portafolio de experiencias para cada tipo de segmento: experiencias pedagógicas, agencias de Viajes operadoras (portafolio de comisiones, precios, paquetes, etc.)

8.1.4.3. Canales

La definición y análisis de los canales parte de la caracterización de la demanda potencial de COSETUR, para establecer la mejor manera de llegar a tales nichos. Paralelamente, las categorías de segmentos de mercado se encuentran agrupadas según características comunes. Osterwalder (2010) señala la necesidad de que, al igual que las propuestas de valor, los canales sean diferentes de acuerdo con los segmentos. No es lo mismo entablar una estrategia de captación para una agencia de viajes intermediara que hacerlo con un cliente investigador.

Por lo tanto, los canales que se determinan a continuación, se clasifican según las características en común que tienen los diversos segmentos para desarrollar el siguiente proceso, propuesto por Osterwalder & Pigneur (2010):

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Equipo comercial	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Ventas en internet					
Tiendas propias						
Socio	Tiendas de socios					
	Mayorista					

Figura 33. Fases de Canal

Nota: Copyright 2010 por Osterwalder & Pigneur

Grupo 1: Entidades de educación superior / colegios

- Voluntarios
- ONGs / organizaciones de apoyo técnico y gestión financiera.

Grupo 2: agencias de viajes tradicionales

- Agencias de viajes alternativas

Grupo 3: Investigadores

- Turista tradicional (de masas)
- Turista alternativo (responsable / consciente)

En el trabajo de campo con la comunidad, los miembros de Cosetur identificaron que, aunque cuentan con productos turísticos en la vereda Tatabro, no están realizando acciones estructuradas para alcanzar a ninguno de sus segmentos de clientes (Angulo, N. 2019. Entrevista presencial). Es por ello que los canales identificados en el levantamiento de información se organizaron en grupos que tienen patrones similares de Información, captación, evaluación, entrega de producto y proceso posventa.

A continuación, se propone un modelo de canales tomado de Osterwalder (2010), que busca estandarizar procesos comerciales al interior de la organización para alcanzar los segmentos de mercado identificados y maximizar la rentabilidad con **cada uno de ellos**.

Modelo de fases de canal basado en segmentos de mercados

En las tablas 17, 18 y 19 se relacionan el canal según el segmento del mercado.

Tabla 16.

Fases de Canal: Grupo 1

Fases de canal: Grupo 1.		
<ul style="list-style-type: none"> - Entidades de educación superior / colegios - Voluntarios - ONGs / organizaciones de apoyo técnico y gestión financiera. 		
Tipo de canal		
FASE	Canales de socios	Canales propios
Información o difusión.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eventos académicos de universidades aliadas como foros, paneles, conversatorios, ferias productivas, etc. 2. Convocatorias de estímulos locales, regionales, nacionales e internacionales generadas por organismos gubernamentales y no gubernamentales. 3. Plataformas online de convocatorias públicas y privadas. 4. Bases de datos proponentes de proyectos nacionales, locales, regionales y nacionales. 5. Oficinas de relaciones interinstitucionales o dependencias encargadas de salidas pedagógicas, intercambios, pasantías, etc. en las diversas universidades aliadas. 6. Plataformas promocionales de operadores turísticos de salidas pedagógicas en las principales universidades del Valle del Cauca. 7. Redes sociales de universidades aliadas, realizando difusión de paquetes y campañas de expectativa. 8. Eventos como intercambios de experiencias y encuentros organizados por aliados como como la CVC, el PNUD, la Secretaría de Turismo de Buenaventura, etc. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visita a actores clave en universidades como docentes, directivos, encargados del área en facultades como agronomía, antropología, turismo, etc. 2. Redes sociales de COSETUR, generando campañas de expectativa y difusión de paquetes turísticos, eventos especiales, etc. 3. Plataformas como correo electrónico, whatsapp, para difusión de paquetes, servicios especiales y experiencias por temporada. 4. Comunicación telefónica para gestión de bases de datos de clientes que han adquirido servicios de Cosetur. 5. Generación y gestión base

	<ol style="list-style-type: none"> 9. Intercambios de experiencias con organizaciones pertenecientes al proyecto Travesía Pacífico. 10. Canales de difusión de la Cámara de Comercio de Cali. 11. Redes de difusión de Travolution Colombia y sus operadores aliados. 12. Redes de difusión de organizaciones comunitarias aliadas (las 3A, Asomutuam, Ecomanglar, etc.) 13. Redes de difusión de entidades públicas aliadas como la Secretaría de Turismo, la Gobernación del Valle, Vidverde, Escuela Taller de Buenaventura, etc. 	<p>de datos convocatorias vigentes.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Generación y gestión base de datos de organismos gubernamentales y no gubernamentales de cooperación técnica y financiera.
<p>Evaluación (de la propuesta de valor)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plataformas de servicio al cliente de operadores turísticos de salidas pedagógicas. 2. Reuniones de área y consejos directivos en las universidades. 3. Plataformas de servicio al cliente de aliados públicos y privados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación directa con el turista que adquiere servicios de Cosetur 2. Comunicación telefónica con docentes o directivos expertos en los servicios que ofrece Cosetur. 3. Recorridos de reconocimiento o viajes de familiarización gratuitos por los senderos de Cosetur.
<p>Compra de productos y servicios.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Canales de venta de agencias de viaje aliadas (pagos en línea, corresponsales, puntos de venta físicos, etc.). 2. Oficinas – puntos de venta de asociaciones comunitarias aliadas como Ecomanglar, en el malecón turístico de Buenaventura. 3. Red de sucursales de empresas como Supergiros o Efecty – Servientrega. 4. Canales de venta de operadores turísticos de salidas pedagógicas en las principales universidades del Valle del Cauca. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pago directo en efectivo a miembros de Cosetur en la ciudad de Buenaventura. 2. Corresponsales bancarios, oficinas bancarias a través de cuentas bancarias de Cosetur o sus miembros.
<p>Entrega de</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flota de transporte de la cooperativa aliada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sede Social Herencia

productos o servicios	(Coopmec, Comobuen, Cafeterito). 2. Oficina de Cosetur en Tatabro.	Verde - oficina de Cosetur en Tatabro. 2. Corregimiento Número 8 de Buenaventura, desde El Retén (donde comienza la experiencia) hasta la vereda Guardianes, aledaña a Tatabro (donde se encuentran los atractivos).
Posventa	1. Plataformas de servicio al cliente de operadores turísticos de salidas pedagógicas. 2. Reuniones de área y consejos directivos en las universidades. 3. Plataformas de servicio al cliente de aliados públicos y privados.	1. Comunicación telefónica con clientes de Cosetur. 2. Plataformas como correo electrónico o Whatsapp para retroalimentación de experiencias. 3. Sede Social Herencia Verde - oficina de Cosetur en Tatabro. (después de la experiencia turística)

Nota: Autoría propia. (2019)

El segmento de cliente afiliado al grupo 1, no se capta de manera tradicional. Es un cliente que requiere un enfoque distinto de mercadeo, dada la especialización de sus intereses. Más allá de una experiencia turística genérica, buscan establecer procesos académicos y vivenciales donde, a partir de la interacción con la comunidad y con la naturaleza, se pueda realizar una aplicabilidad específica enmarcada en una disciplina determinada.

Por ello, en la tabla se exponen canales basados en la estrategia de inbound marketing, que integra escenarios y actores donde se establece un contacto directo entre los clientes potenciales y Cosetur, llegando directamente al nicho buscado, sin realizar esfuerzos publicitarios masivos y aleatorios que no garantizan una captación efectiva.

Tabla 17.
Fases de canal: Grupo 2

<u>Fases de canal: grupo 2.</u>		
Agencias de viajes tradicionales – agencias de viajes alternativas		
FASE	Tipo de canal	
	Canales de socios	Canales propios
Información o difusión.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ruedas de negocios distritales, gremiales o privadas. 2. Ferias comerciales como el encuentro departamental del SIDAP, la Vitrina Turística de Anato eventos universitarios, etc, 3. Eventos académicos del sector de la intermediación turística. 4. Redes de colaboración comercial de Travolution Colombia y sus operadores aliados. 5. Oficinas de representación turística en el Valle del Cauca. 6. Gremios de agencias de viajes ACOTUR, ANATO, clusters locales, etc, 7. Eventos como intercambios de experiencias y encuentros organizados por aliados como como la CVC, el PNUD, la Secretaría de Turismo de Buenaventura, etc. 8. Bases de datos empresariales y canales de difusión de la Cámara de Comercio de Cali. 9. Redes de comercialización de organizaciones comunitarias aliadas (las 3A, Asomutuam, Ecomanglar, etc.) 10. Redes de difusión de entidades públicas aliadas como la Secretaría de Turismo, la 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visita a agencias de viajes clave en Cali y Buenaventura. 2. Eventos comerciales del sector turismo como ruedas de negocios de PROCOLOMBIA, ANATO, ACOTUR, CVC, etc. 3. Comunicación telefónica para gestión de bases de datos de agencias de viaje locales. 4. Redes sociales de Cosetur, generando campañas de expectativa y difusión de paquetes turísticos, eventos especiales, etc. 5. Plataformas como correo electrónico, whatsapp, para difusión de portafolio de servicios, paquetes especiales y experiencias por temporada.

Gobernación del Valle,
Vidverde, Escuela Taller de
Buenaventura, etc.

<p>Evaluación (de la propuesta de valor)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuentros empresariales y académicos de organizaciones de la intermediación turística como Acotur o Anato. 2. Eventos como encuentros de experiencias, ruedas de negocios o eventos en general del sector turismo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación presencial con las agencias de viajes interesadas en el portafolio de Cosetur. 2. Comunicación telefónica con agentes de viajes expertos en turismo alternativo y responsable. 3. Comunicación directa con líderes comerciales de Travolution Colombia. 4. Recorridos de reconocimiento o viajes de familiarización gratuitos para representantes de producto de agencias de viajes.
<p>Compra de productos y servicios.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Canales de venta de agencias de viaje aliadas (pagos en línea, corresponsales, puntos de venta físicos, etc.). 2. Oficinas – puntos de venta de asociaciones comunitarias aliadas como Ecomanglar, en el malecón turístico de Buenaventura. 3. Red de sucursales de empresas como Supergiros o Efecty – Servientrega. 4. Canales de venta de operadores turísticos de salidas pedagógicas en las principales universidades del Valle del Cauca. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pago directo en efectivo a miembros de Cosetur en la ciudad de Buenaventura. 2. Corresponsales bancarios, oficinas bancarias a través de cuentas bancarias de Cosetur o sus miembros.
<p>Entrega de</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flota de transporte de la cooperativa aliada (Coopmec, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sede Social Herencia Verde - oficina de Cosetur en Tatabro,

productos o servicios	Comobuen, Cafeterito).	Llano Bajo. 2. Corregimiento Número 8 de Buenaventura, desde El Retén (donde comienza el tour) hasta la vereda Guardianes, aledaña a Tatabro (donde se encuentran los atractivos).
Posventa	No aplica.	1. Comunicación telefónica con coordinadores de producto o de operaciones en agencias de viaje. 2. Plataformas como correo electrónico o Whatsapp para retroalimentación de experiencias con miembros de agencias de viajes 3. Sede Social Herencia Verde - oficina de Cosetur en Tatabro. (después de la experiencia turística)

Nota: Autoría propia. (2019)

Fases de canal, grupo 2:

Es importante resaltar que actualmente la organización no cuenta con la mayoría de los canales mencionados. El ejercicio de campo permitió identificar cuáles serían esos actores y canales clave para estructurar la forma en la que Cosetur se acerca al mercado. Lo anterior implica un proceso de gestión que facilite la difusión de los productos y servicios.

Tabla 18.

Fases de Canal: Grupo 3

FASE	Tipo de canal
<ul style="list-style-type: none"> - Turista tradicional (de masas) - turista alternativo (responsable / consciente) - Investigadores 	<u>Fases de canal: grupo 3.</u>

	Canales de socios	Canales propios
Información o difusión.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redes de colaboración y plataformas comerciales de Travolution Colombia. 2. Eventos como intercambios de experiencias y encuentros organizados por aliados como como la CVC, el PNUD, la Secretaría de Turismo de Buenaventura, etc. 3. Redes de comercialización de organizaciones comunitarias aliadas (las 3A, Asomutuam, Ecomanglar, etc.) 4. Redes de difusión de entidades públicas aliadas como la Secretaría de Turismo, la Gobernación del Valle, VIDverde, Escuela Taller de Buenaventura, etc. 5. Generar alianzas con blogs de viajes o influencers digitales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicidad impresa en días con alta demanda turística en el Corregimiento Número 8. 2. Comunicación telefónica para gestión de fidelización con turistas que ya han viajado a Tatabro. 3. Gestión para publicaciones gratuitas en revistas de interés turístico, medios masivos, etc. 4. Montaje de página web y posicionamiento online de la misma. 5. Redes sociales de Cosetur, generando campañas de expectativa y difusión de paquetes turísticos, eventos especiales, etc. 6. Plataformas como correo electrónico, whatsapp, para difusión de portafolio de servicios, paquetes especiales y experiencias por temporada.
Evaluación (de la propuesta de valor)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plataformas de servicio al cliente de operadores aliados y organizaciones comunitarias aliadas con una demanda en común (las 3A, Ecomanglar, Asomutuam, etc.). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redes sociales de la organización, pruebas de concepto con los seguidores. 2. Gestión de visitantes de la página web de Cosetur.
Compra de productos y servicios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Canales de venta de agencias de viaje aliadas (pagos en línea, corresponsales, puntos de venta físicos, etc.). 2. Oficinas – puntos de venta de asociaciones comunitarias aliadas como Ecomanglar, en 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pago directo en efectivo a miembros de Cosetur en la ciudad de Buenaventura. 2. Corresponsales bancarios, oficinas bancarias a través de cuentas bancarias de Cosetur o sus miembros.

	el malecón turístico de Buenaventura.	
	3. Red de sucursales de empresas como Supergiros o Efecty – Servientrega.	
Entrega de productos o servicios	1. Flota de transporte de la cooperativa aliada (Coopmec, Comobuen, Cafeterito).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sede Social Herencia Verde - oficina de Cosetur en Tatabro, Llano Bajo. 2. Corregimiento Número 8 de Buenaventura, desde El Retén (donde comienza el tour) hasta la vereda Guardianes, aledaña a Tatabro (donde se encuentran los atractivos).
Posventa	No aplica.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación telefónica con clientes directos que se han registrado en la base de datos de Cosetur. 2. Fidelización a través de plataformas como correo electrónico o Whatsapp para retroalimentación de experiencias con miembros de agencias de viajes 3. Sede Social Herencia Verde - oficina de Cosetur en Tatabro. (después de la experiencia turística)

Nota: Autoría propia. (2019)

Como se evidencia en la anterior tabla, los canales establecidos no establecen un contacto cara a cara con los clientes potenciales, pues al ser segmentos que no requieren intermediarios para llegar a Cosetur, el esfuerzo comercial se maximiza.

Por el contrario, se resalta la importancia de gestionar las alianzas mencionadas. Superar la brecha de la comunicación requiere de estrategias colaborativas de mutuo beneficio, en

donde hay que aprovechar las ventajas de los diversos actores de la cadena de valor local para beneficiarse de sus canales en cada una de las fases propuestas. Por lo tanto, la gestión de canales no es un proceso directo con el cliente; al contrario, resulta un proceso de gestión permanente de redes de colaboración y apoyo conjunto.

8.1.4.4. Relaciones con los clientes

Las relaciones con los clientes en Cosetur tienen diversas particularidades contextuales. En primer lugar, el consejo comunitario de Llano Bajo no recibe señal telefónica ni redes móviles de datos, mientras el único punto con internet es el punto Vive Digital, que está próximo a desaparecer. De entrada, esta condición establece brechas enormes en los procesos de captación y fidelización de clientes. Así mismo, la coordinación del transporte terrestre y de las actividades operativas se debe gestionar con absoluta planeación, pues los imprevistos no pueden atenderse telefónicamente.

En ese contexto, comprender las relaciones con los clientes de Cosetur requiere el establecimiento de unas fronteras muy claras, pues para Osterwalder (2010), resulta importante establecer los límites precisos de las relaciones con el cliente, ya que eso determina el alcance de los servicios y las fronteras de las responsabilidades que asume la empresa con sus segmentos de mercado.

En la tabla 15, se señalan las fases que definen los límites en la relación con todos los segmentos de mercado de Cosetur

Tabla 19.

Gestión de relaciones con los segmentos de clientes

Gestión de relaciones con los segmentos de clientes	
Fase de captación	Inicia: Desde el primer contacto que se genera entre el cliente potencial y Cosetur a través de las plataformas de difusión y

contacto (redes sociales, correo electrónico, teléfono).

Fase de operación	<p>Termina: hasta que el cliente genera una transacción de compra y reciba su factura de venta.</p> <p>Inicia: Desde que Cosetur recoge a sus visitantes en el punto de encuentro determinado (El Retén, punto de encuentro en Buenaventura u oficina de Cosetur en Tatabro).</p>
Fase de fidelización	<p>Termina: Hasta que el cliente es trasladado al punto de encuentro inicial, o acordado con el cliente.</p> <p>Inicia: Desde que el turista realiza su registro en la base de datos de Cosetur.</p>
Fase de estimulación de ventas	<p>Termina: hasta que se asigna un estímulo de descuento a los clientes que refieran otros turistas.</p> <p>Inicia: Desde que Cosetur diseña productos especiales para determinadas temporadas como plan de estimulación de ventas.</p> <p>Termina: clientes nuevos o clientes antiguos inician el “proceso de captación” para completar una venta.</p>

Nota: Autoría propia. (2019)

Flujograma cliente interesado:

Captación:

- Revisión diaria de plataformas como correo electrónico, Whatsapp, Facebook, para identificar clientes – agencias interesados
- Revisión de solicitudes de clientes interesados – agencias
- Contacto directo
- Solución de inquietudes de clientes – agencias.
- Envío de portafolio de acuerdo a perfil del cliente.
- Diseño de itinerario, cotización con base en los formatos de costos previamente estructurados.
- Envío de cotización al cliente

- Retroalimentación del cliente
- Rediseño de propuesta, ajuste.
- Indicaciones de pago
- Revisión de pago con envío de Comprobante de pago
- Recepción de solicitudes especiales del viaje

Envío de recomendaciones, punto de encuentro, itinerarios e indicaciones pertinentes de acceso y movilidad.

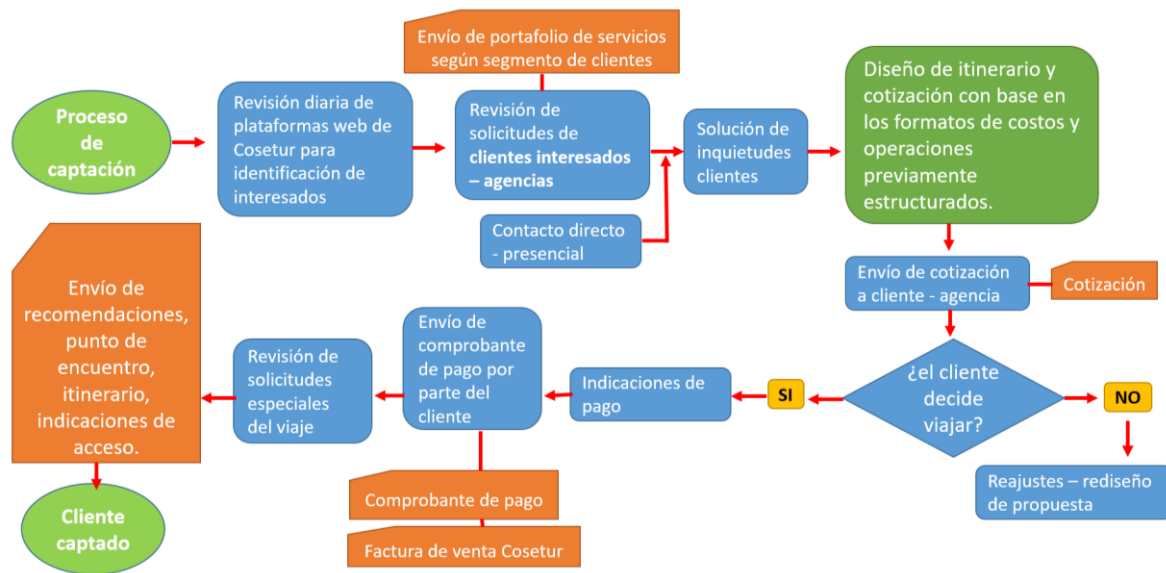


Figura 34. Flujograma 1. Cliente captado.
Nota: Autoría propia. (2019)

En la tabla 21 se relaciona la fase de captación de los clientes de COSETUR:

Tabla 20.
Tipo de relación en fase de captación.

Digital	Física
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación bidireccional a través de plataformas de difusión como redes sociales, envío de información documental, etc. - Telefónico: solución de dudas y 	<ul style="list-style-type: none"> - Pago en oficinas de operadores aliados u oficinas bancarias a través de cuentas bancarias.

comunicación con miembros de Cosetur (restricción de señal en la vereda Tatabro)

Nota: Autoría propia (2019)

Operación:

- Recepción de turistas en punto de encuentro (Retén u oficina Cosetur en Tatabro)
- Registro de los visitantes
- Explicaciones de comportamiento para la sostenibilidad turística en la vereda.
- Operación de las experiencias compradas por los clientes.
- Retroalimentación de la experiencia vivida a través de encuesta de satisfacción y conversación directa.
- Traslado de los visitantes a punto de encuentro (oficina de Cosetur o Retén)

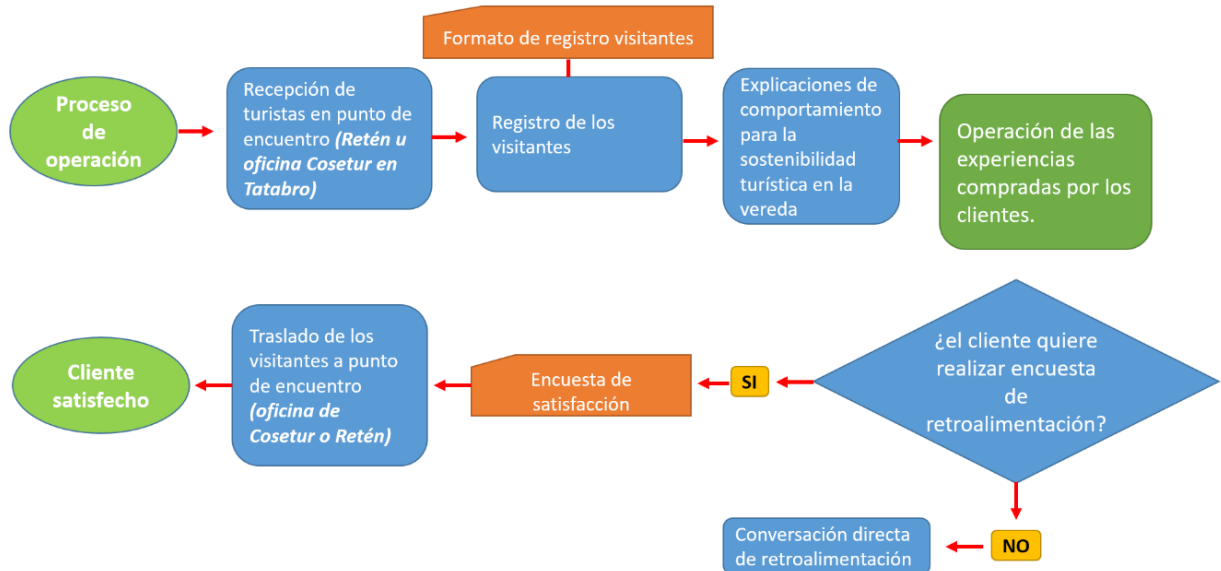


Figura 35. Flujograma 2. Cliente captado.

Nota: Autoría propia (2019)

En la tabla 22 se relaciona el proceso de operación:

Tabla 21.
Tipo de relación en el proceso de operación

Digital	Física
- Registro y gestión de bases de datos, clientes Cosetur.	- Relación cara a cara con el cliente a través de los guías y coordinadores de grupo de Cosetur en los distintos puntos de la ruta, desde el punto de encuentro hasta los lugares de operación en Tatabro.

Nota: Autoría propia (2019)

Fidelización:

- Envío digital de mensaje de agradecimiento por su visita e invitación a próxima visita.
- Envío digital de descuentos y plan de referidos Tatabro Mágico.
- Revisión de plan de referidos e interesados en nuevas experiencias.

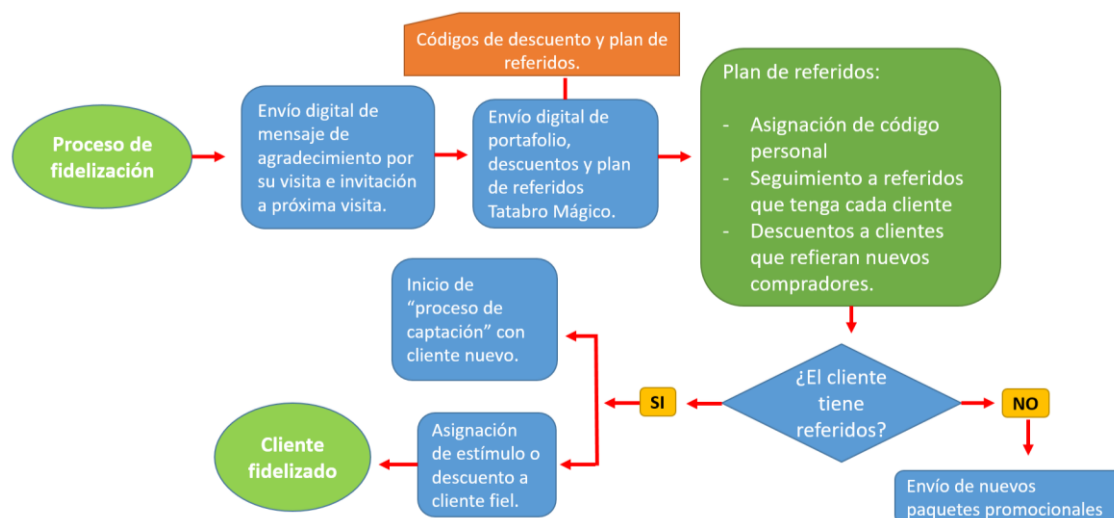


Figura 36. Flujograma 3. Proceso de fidelización.
Nota: Autoría propia (2019)

En la tabla 18 se relaciona el proceso de fidelización

Tabla 22.
Tipo de relación en proceso de fidelización

Digital	Física
---------	--------

- Gestión de base de datos y contacto con clientes a través de plataformas digitales como correo electrónico, whatsapp, etc. Envío de información digital a los clientes de Cosetur.
- No aplica.

Nota: Autoría propia (2019)

Estimulación de ventas:

- Envío de nuevos planes y paquetes en fechas específicas. Invitación a seguir las redes de Cosetur.
- Envío de productos y propuestas nuevas de Cosetur.

Gestión del plan de referidos.

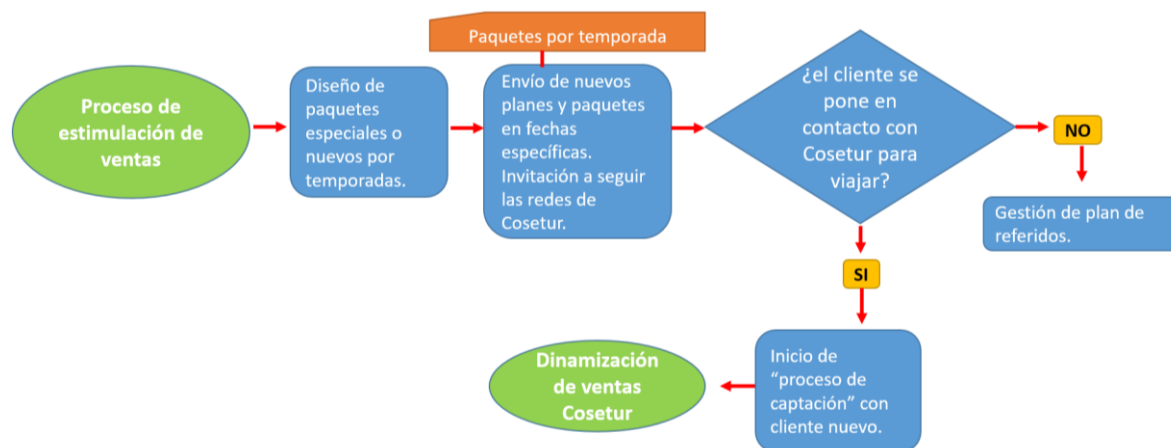


Figura 37. Flujograma 4. Proceso de estimulación de ventas.
 Nota: Autoría propia. (2019)

En la tabla 19 se relaciona el proceso de estimulación de ventas:

Tabla 23.
Tipo de relación en proceso de estimulación de ventas

Digital	Física
- Gestión de base de datos y contacto con clientes a través de plataformas digitales como correo electrónico, whatsapp, etc. Envío de información digital a los clientes de Cosetur.	- No aplica.

Nota: Autoría propia (2019)

Particularidades para la gestión de relaciones con clientes corporativos: agencias de viaje:

Captación:

1. Envío de portafolio de servicios con base en plan de comisiones para intermediarios.
2. Estructuración de paquetes turísticos a manejar con cada agencia.
3. Negociaciones de márgenes y condiciones especiales.
4. Estandarización de la operación turística

Operación:

1. Concertar con la agencia el tipo de retroalimentación que se realiza (alcance de la encuesta, verbal – escrita)

Fidelización:

1. Socialización de nuevos productos ajustados a los márgenes y condiciones especiales

Estimulación de ventas:

1. Generación de paquetes por temporadas.
2. Articulación permanente de nuevas propuestas de experiencias en Tatabro y Corregimiento Número 8.

Particularidades para la gestión de relaciones con ONGs / organizaciones de apoyo técnico y gestión financiera.

Captación:

1. Identificación de convocatorias y pliegos de condiciones afines al perfil y necesidades de Cosetur.

2. Inscripción en el proceso de convocatoria
3. Postulación de proyecto de intervención local a convocatoria determinada.
4. Retroalimentación del proceso de postulación: aprobación o desaprobación.

Operación:

1. Revisión de términos de referencia para la ejecución del proyecto por parte del adjudicatario.
2. Recepción de presupuestos y acompañamiento técnico según fechas prescritas en el proyecto y establecidas por el organismo financiante.
3. Ejecución cabal del proyecto según plazos y presupuestos preestablecidos.
4. Finalización de la fase operativa del proyecto.

Fidelización:

1. Organización de eventos con organizaciones locales de participación extendida a organismos financiadores.

Estimulación de ventas:

1. Identificación y postulación de proyectos de intervención local a convocatorias determinadas.

8.1.4.5. Recursos Clave

Para cumplir con lo plasmado en los anteriores módulos del modelo de negocios Canvas, los recursos que se deben disponer son:

1. Recursos Humanos: este es uno de los puntos vitales que requiere Cosetur, en lo posible con conocimientos técnicos que puedan orientar mejor cada actividad que se pretende desarrollar.

2. Recursos Físicos: el territorio destinado para al aprovechamiento turístico y el cuál será el motivo de desplazamiento de los visitantes, es administrado por Cosetur, pero es necesario realizar las adecuaciones pertinentes.

3. Recursos Económicos: los gastos de inversión no son elevados, sin embargo, es imprescindible tener una reserva de capital, para cubrir los desembolsos necesarios para que cada actividad establecida se pueda llevar a cabo. No obstante, en la estructura de costos se especifican los presupuestos.

4. Recursos Intelectuales: para cubrir con este punto es necesario que Cosetur recurra a profesionales y/o estudiantes universitarios en diferentes ramas, para que les aporten la información pertinente que está necesitando, lo que a su vez permite optimizar los recursos.

8.1.4.6. Aliados Clave

La red de alianzas estratégicas que contribuyen a promover la fase de aceleramiento que necesita Cosetur, se consolidó sobre los tres tipos de cliente que se estipularon en la segmentación del mercado.

Tabla 24.
Tipos de clientes de COSETUR

ONG'S	EMPRESAS	ENTIDADES PÚBLICAS
	- SENA	- Cámara de Comercio
	- Universidades públicas y privadas	- Secretaria de turismo
- Travolution	- Agencias de viaje	- Gobernación del valle
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	- Colegios	- Consejo comunitario
	- Cooperativas de transporte	- Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC)
	- Alojamientos en Aguas Claras	- Consejo Comunitario
	- Las AAA	- Epsa
	- Vioverde	

Nota: Autoría propia. (2019)

La intención principal de las listas mencionadas en el cuadro es estudiar cada una de las posibilidades para saber de qué manera se puede generar una alianza estable a largo plazo, de manera que se genere un beneficio mutuo entre las organizaciones.

8.1.4.7. Actividades Clave

En cada uno de los módulos desarrollados con los miembros de COSETUR, se logró identificar diversas actividades que pueden ejecutar ellos mismos y algunos de los pasos para llevarlos a cabo.

Las actividades propuestas se agrupan de la siguiente manera:

ÉNFASIS	ACTIVIDADES
Infraestructura	<p>Adecuaciones y mantenimientos de los senderos y recursos turísticos que pretenden ser integrados dentro de un producto turístico.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estimar que tipos de alianzas son las más convenientes en cada segmento estipulado.
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la gestión de contacto y visitas correspondientes a los posibles aliados - Promover voluntarios profesionales que co-ayuden a realizar proyectos que beneficien a la Corporación.
Producto	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la creación del portafolio de servicios. - Desarrollar el guion interpretativo de los

Organización

- principales senderos que están actualmente en oferta.
- Diseñar un plan de contingencia que ayude a prevenir y dar atención primaria ante cualquier eventualidad durante el desarrollo de las actividades turísticas.
 - Fortalecer los productos actuales que están generando un flujo turístico.
 - Asistencia a intercambio de experiencias de iniciativas comunitarias en otras regiones del país.
 - Asistencia a eventos académicos y de interés turístico.
 - Análisis documental de cada una de las actividades que se están desarrollando y de las actividades que se quieren implementar
 - Establecer la función de cada uno de los miembros pertenecientes a la Corporación.

En cada una de los puntos establecidos se propone generar una articulación con un talento humano externo que genere apoyo en cada una de las actividades señaladas, por medio de

- Universidades
- Investigadores
- Voluntarios
- ONGs

El avances de dichas actividades permiten a COSETUR, que su modelo de negocios funcione, es decir, que se cumpla cada módulo del Lienzo del modelo de negocios.

8.1.4.8. Fuentes de Ingresos

La participación relativa en flujo de caja es determinada según la cantidad de turistas que han consumido servicios en el 2019 y los consumos realizados por cada uno. La muestra de 25 turistas versus los servicios consumidos permitió construir la siguiente tabla:

Cuáles son las fuentes de ingreso según segmentos y productos

- a. Fuentes de ingresos según servicios comercializados entre los diversos segmentos de mercado
- b. Fuentes de ingresos según financiamiento por parte de organismos gubernamentales y no gubernamentales.
 - Donaciones de programas de aceleración y estímulos.
 - Postulación a convocatorias.

En la tabla 25, se relaciona la fuente de ingresos según los productos o servicios ofertados por la organización.

Tabla 25.
Fuentes de ingresos según productos y servicios

a. Fuentes de ingresos según productos y servicios			
Categoría	Producto o servicio	Segmento de mercado asociado	Participación relativa en el flujo de caja (año 2019)
Recorridos interpretativos	- Sendero Tatabro Mágico	Todos los segmentos	50 %
	- Ruta del Bijao		
	- Ruta del Ñame		
	- Navegación por el río Anchicayá		
	- Cocina experiencial		
Transporte terrestre	- Siembra de árboles.		
	- Transporte El Retén – Tatabro – El Retén.	Todos los segmentos	0 %
- Transporte terrestre a otros atractivos del Corregimiento Número 8.			
Alimentos y bebidas	- Desayunos	Todos los segmentos	25 %
	- Refrigerios		
	- Almuerzos		
	- Cenas		
	- Licores ancestrales		

	- Vasos de guadua		
	- Abanicos en Bijao		
	- Accesorios decorativos en madera		
Artesanías	- Recordatorios de Tatabro Mágico	Todos los segmentos.	5 %
	- Botellas decorativas Tatabro Mágico.		
Alojamiento	- 2 habitaciones con camas individuales.	Voluntarios, investigadores.	20%
Investigación	- Acompañamiento a investigadores particulares e instrucción dentro del territorio colectivo.	Voluntarios, investigadores.	0%

Nota: Autoría propia. (2019)

8.1.4.9. Estructura de costos

Con base en las categorías propuestas por Pérez y Pérez (2006), puede afirmarse que Cosetur realiza su fijación de costos según tres estrategias:

- a. Estrategia de precios basada en el coste
- b. Estrategia de precios basados en el valor percibido
- c. Estrategia de precios basada en la competencia.

De acuerdo con la estrategia basada en el coste, la organización desarrolla los siguientes procesos específicos para establecer sus precios:

a. Cálculo de costos según servicios:

- Alimentación: existen diversos menús para el desayuno, almuerzo, cena y refrigerios. Se estipula una ganancia aproximada del 18 % por plato. Una limitante evidenciada es que los costos variables cambian de acuerdo con el producto o insumo utilizado.

- Transporte: se cierran negociaciones con prestadores del servicio de transporte, quienes establecen un precio preferencial.
- Guianza: cada guía recibe una remuneración de \$30.000 por realizar el recorrido. Algunos costos invisibles se asocian a uniformes, radios, alimentación para los guías, etc.

b. Cálculo de costos administrativos:

- Las representantes activas de la organización deben incurrir en costos de llamadas, transacciones bancarias, desplazamientos vehiculares, costos en general derivados de la gestión comercial de la empresa.

En la tabla 26 se relaciona los recursos clave, necesarios y los costos que genera a la organización.

Tabla 26.

Recursos clave - Costos que asume COSETUR

Recursos clave	Costos
- Talento humano:	Se realiza una remuneración por servicios a los actores mencionados previamente.
Compuesto por el personal de la cocina, el equipo de guías, los coordinadores de operaciones y el personal de servicio.	Es importante mencionar que las directoras de la corporación ejecutan labores que generan costos financieros y esfuerzo, pero no están siendo remuneradas por estos servicios
- Recursos físicos:	Las inversiones en estos recursos son esporádicas, pero significativas. El sendero requiere de mantenimiento permanente, la sede social aún se encuentra en construcción y el vivero está en condiciones de restauración actuales.
Elementos territoriales: Sendero Tatabro, el vivero, la huerta del señor Omar, oficina de Cosetur y sede social Herencia Verde.	

<p>Elementos tecnológicos: Celulares, computadores portátiles, impresora, instrumentos de cocina en buen estado, punto Vive Digital, etc.</p>	<p>Tales costos pueden llegar a ser invisibles dado que la mano de obra es puesta por los mismos miembros de Cosetur, pero de todos modos es un costo financiero y físico.</p>
<p>- Recursos económicos: Capital de inversión y gestión operativa</p>	<p>La articulación de recursos financieros requiere un esfuerzo de gestión cuando se trata de recibir financiación. La administración del talento humano requiere también una remuneración, pues los líderes trabajan solidariamente.</p>

Nota: Autoría propia (2019)

9. Conclusiones

- Los miembros de COSETUR identificaron que, como organización, no realizan acciones para captar clientes. Es necesario, por tanto, definir un plan de acción que le permita entablar relaciones ágiles con sus clientes. Un plan que, naturalmente, resultará dispendioso y reiterativo, pero que puede conseguir un aumento sustancial en las ventas. El primer paso para entablar procesos comerciales, muchas veces es entablar relaciones humanas.
- En el Corregimiento Número 8 el turismo está emergiendo en las veredas de Aguas Claras, Sabaletas y San Marcos de una manera desordena, con un control muy bajo

de los recursos naturales que se están interviniendo, por lo tanto, se debe realizar una intervención que incluya todo el corregimiento, con el fin de apropiarse y crear redes de apoyo para mitigar los impactos medioambientales, que se están viendo afectados porque la capacidad de carga o el límite de cambio aceptable no se están contemplando en el desarrollo del corregimiento como destino turístico.

- Se identificó que el turista de Cali busca experiencias de mayor calidad y está dispuesto a pagar más si encuentra calidad. Esto implica que, si Cosetur desea atender el mercado caleño, es pertinente fortalecer la propuesta de valor en torno al perfeccionamiento del servicio, de las instalaciones y por supuesto, de la experiencia. Esto permitirá, a su vez, atender un turista internacional con un perfil mucho más alineado al tipo de turista que la organización desea atender.
- Pese a que los productos que inicialmente había proyectado Cosetur se enfocaban en planes de varios días, puede afirmarse que los pasadías pueden aumentar la participación de los productos de Cosetur en el mercado. Esto implica el fortalecimiento de los planes pasadía, de manera que sean tan buenos que el excursionista tenga motivos para repetir su visita a Llano Bajo.
- Como la organización decidió atender a un target que no se había atendido antes (turista de masas), resulta muy necesario generar experiencias diferentes a las que se ofrecen al turista alternativo. No es recomendable utilizar el mismo formato de producto para todos los tipos de clientes.
- Sin productos turísticos consolidados la organización no debería seguir proyectando nuevas intervenciones. Es necesario generar procesos de apropiación, como mencionó la directora de Travolution Colombia, para así consolidar el producto

turístico actual, que se fundamenta en gran medida sobre la tradición oral ligada a la medicina y demás saberes ancestrales.

- Los planes con pernoctación aún no se adecúan a las condiciones de servicio prestadas por los alojamientos de la vereda. Por lo tanto, se insiste en el fortalecimiento de los pasadías como producto principal de la organización.
- Es necesario que se desarrolle una Planificación Turística a cargo las entidades territoriales en conjunto con profesionales e investigadores que intervengan e involucren a las personas locales, para que se apropien de su territorio y puedan exigir al visitante una serie de condiciones para visitar el territorio, es decir, educar al turista sobre el espacio en el que está interviniendo. De esta manera, se puede evitar considerablemente el daño a los recursos naturales, pues a largo plazo pueden ser irreversibles y los principales afectados son la población que ocupa el territorio. Por otro lado, no se puede obviar la pavimentación de la vía, pues puede generar un incremento desbordado de turistas llegando a la masificación de los destinos.
- Todos los recursos evaluados necesitan adecuaciones, de modo que, tomando la situación actual de los recursos turísticos y de la organización Cosetur, los productos turísticos propuestos por Travolution Colombia, no pueden ser operacionales en el presente debido a que no se contemplaron factores indispensables para el desarrollo de cada actividad del producto turístico.
- El establecimiento de reglas ambientales y conductuales establecidas por Cosetur para sus visitantes le permite consolidarse como una organización turísticamente responsable, lo cual abre un nicho de mercado orientado al turismo consciente, donde el visitante le interesa medir y exaltar sus impactos positivos en el territorio.

- Cosetur considera que su mercado principal es el ecoturismo, pero este tipo de turismo no hace parte de las preferencias de los turistas pertenecientes a la ciudad emisora más importante del Valle del Cauca. Es necesario diversificar la propuesta de valor con productos diferentes a los ecoturísticos, o probablemente el turista caleño requiera de canales mucho más especializados para llegar a segmentos muy específicos como universidades o agencias de viaje alternativas.
- La coyuntura actual de la pavimentación de la vía puede ser tan positiva como negativa para el desarrollo sostenible del turismo en el Corregimiento número 8. Máxime, cuando Cosetur comenzará a recibir al turista tradicional que muchas veces carece de educación ambiental y no se comporta adecuadamente en el destino. Por esto, Cosetur debe estar preparado para.
- Los recursos que fueron identificados no pueden percibirse desarticuladamente de otros recursos ubicados en el corregimiento, por ello, es necesario la creación de una red que ayude a potenciar al corregimiento como destino, pues no se trata de potenciar recursos de manera independiente y actuar desarticuladamente de otros.
- La propuesta de valor es un módulo que sigue en permanente evolución conforme a los cambios que la organización va a atravesando.
- Las condiciones de infraestructura turística en los recursos turísticos de Tatabro debe mejorarse para prestar un servicio de calidad.
- Cosetur en el periodo de tiempo de un año, no se visualiza un avance significativo frente a lo que como organización han querido desarrollar, por ende, las metas planteadas en ese momento y actualmente permanecen siendo las mismas. Considerando dicha situación y de manera mediadora para promover un cambio a la

organización, en el desarrollo del taller de modelo de negocios Canvas, se establecieron actividades en las que cada miembro se comprometió a realizar frente a un tiempo estimado, para que inicien una proyección más clara y precisa, puntualizando las líneas estratégicas en las que Cosetur puede seguir avanzando a futuro.

10. Recomendaciones

- Es muy recomendable gestionar la posibilidad de una oficina compartida, donde Cosetur pueda aprovechar la capacidad tecnológica instalada de otras organizaciones para cubrir la brecha de conectividad y generar de manera remota, todo el proceso de captación y reserva, para que el cliente sea totalmente gestionado desde oficinas remotas en la ciudad. Este modelo es utilizado en experiencias internacionales de turismo comunitario donde la conectividad es absolutamente nula y todo el proceso de contacto con el cliente se limita a la confirmación y operación de los servicios prestados. De esta manera se contrarrestaría uno de los mayores obstáculos de crecimiento de la organización.

- Los miembros deben tener pleno compromiso con lo que quieren lograr y prepararse independientemente sobre los intereses que cada uno quiere con la organización
- Generar estrategias de captación y operación con un tipo de cliente que, hasta el momento, no había sido abordado por la organización: las organizaciones de apoyo financiero y técnico.
- Se recomienda diversificar la oferta turística de la organización, pues Cosetur no desea atender a varios segmentos de mercado, pero posee actualmente una única propuesta de valor basada en los mismos servicios. Esto permitirá atender un grupo mayor de visitantes.
- Gestionar posibilidades de que Cosetur tenga sus propias plataformas tecnológicas, o haga parte de las plataformas tecnológicas de aliados clave.
- COSETUR debe generar acuerdos de subvención con los futuros investigadores con relación al beneficio que podrían dejar en el territorio, puesto que los gastos son altos, según la procedencia del investigador.
- Es necesario generar procesos de apropiación a mediano plazo, integrando las diversas disciplinas como la antropología o el diseño,
- Buscar una articulación interdisciplinar con diversas universidades, de manera que haya diversos actores externos acompañando in situ a la organización, para que puedan aportar desde su experticia a los diversos procesos planteados en el modelo de negocios, pues algunos de ellos requieren el contacto permanente con la ciudad, con el mercado, con la academia, lo cual se dificulta para los miembros de Cosetur en términos de conectividad.

- Gestionar canales de comunicación de los aliados como Ecomanglar, agencias locales, etc, donde se puedan realizar procesos de reservas y estandarización de procesos de comunicación que permita captar y dirigir al cliente hacia los servicios de la organización.
- Se logró consolidar diversos tipos de target para los productos de Cosetur. Sin embargo, cada segmento de mercado que se desee atender, implica el diseño de productos turísticos que satisfagan sus deseos específicos, o bien generar variaciones interpretativas a los productos ya existentes.
- Fortalecer el diseño de productos a partir de los segmentos de clientes identificados. De cualquier modo, debe generarse una sinergia entre la propuesta de valor y los canales de captación a partir de una estrategia de penetración de mercados. Si la propuesta de valor no se muestra de forma adecuada al segmento de mercado adecuado, el cliente no logrará percibir el valor que desea encontrar y por tanto no se podrá concluir un proceso de captación eficiente.
- Se recomienda realizar un plan de contingencia para cada producto que se desarrolle, con el fin de prevenir eventualidades y Cosetur esté preparada en el momento en el que se presente.
- Realizar acercamientos con las organizaciones comunitarias emergentes en el Corregimiento Número 8, con el fin de limar asperezas y conseguir líneas de trabajo conjuntas para el fortalecimiento del turismo comunitario en la región.
- Centralizar las comunicaciones de Cosetur y de diversas asociaciones comunitarias que posean problemas de conectividad, en una oficina que permita atender eficientemente los requerimientos e intereses de los clientes.

- Los miembros de la organización deberían tomar cursos alternos proporcionados por la cámara de comercio o entidades enfocadas en ayudar a formar emprendedores.
- Se recomienda apoyarse de voluntarios y pasantes en el proceso de fortalecimiento comercial. Estas personas podrían generar bases de datos de clientes potenciales y gestionar espacios para la generación de redes comerciales. Muchas organizaciones comunitarias del Pacífico colombiano han crecido gracias al aporte interdisciplinar de voluntarios, pasantes, científicos y demás grupos que les interesa entablar relaciones gana – gana en los territorios.
- Realizar un plan de trabajo para promoción con el cliente corporativo en universidades y entidades educativas.

11. Bibliografía

- Alberdi, C. & Rubio, L. (2003). *Empresas de intermediación turística y nuevas tecnologías*. Madrid. España. Visión Net.
- Alto comisionado para la paz. (s.f.) Todo lo que necesitas saber sobre el Acuerdo de Paz. Oficina del Alto Comisionado para la Paz. Recuperado de <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/herramientas/Paginas/Todo-lo-que-necesita-saber-sobre-el-proceso-de-paz.aspx>
- Anton, S. Et all. (2005). *Planificación territorial del turismo*. Barcelona, España, OUC.
- Araya, M. (2004). *Ordenamiento territorial con fines turísticos en las cuencas de los ríos puelo y cochamo comuna de cochamo región de los lagos*. (Tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

- Arguello, S., Espinoza, A., Sánchez, M., Cevallos, W., Mejía, C., Piray, M. y Buestan, C. (2017). Agroturismo Como Modelo De Negocio Para Dinamizar La Economía Familiar De Pequeños Agricultores De Alausí Y Cumandá De La Provincia De Chimborazo. *European Scientific Journal*. 13(32). 187-204. Doi: [x.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n32p187](https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n32p187)
- Banco de la república. *Historia, geografía y puerto como determinantes de la situación social de Buenaventura*.
- Baquero, A. y González, M. (2016). Diseño de ruta turística artesanal, desde las asociaciones en los municipios de Sincelejo, Morroa, Sampués y Coveñas. (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena
- Botero, V. (2014). *Estudio de mercado para cuantificar la demanda potencial de una tienda multi-marca en la ciudad de Montería*. (Trabajo de grado, Universidad EAFIT). Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/5273/ValentinaBoteroGuti%E9rrez_2014.pdf?sequence=2
- Boullon, R. (2004) Planificación del espacio turístico. México. Trillas.
- Cárdenas, S. y Flórez, J. (2017). Plan de Negocios para Ecoextremos Tour Empresa Prestadora de Servicios Turísticos, Especializada en Planeación de Viajes de Ecoturismo y Turismo de Aventura. (Trabajo de grado). Universidad Santo Tomas, Bogotá.
- Castillo, C. A., Osuna, S. M. y López, G. T. (2013). *Turismo comunitario. Análisis de la demanda en Santiago (Cabo Verde)* TURyDES, Vol 6 (Nº 15). Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/turydes/15/turismo-comunitario.html>

- Castillo, E. (2016) Metodología para desarrollar productos turísticos – Caso de estudio. XI congreso internacional de investigadores en competitividad. Cali, Colombia.
- Centro Nacional de Memoria Histórica. (2015). *Buenaventura: Un puerto sin comunidad* [Imagen]. Recuperado de <http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2015/buenaventuraPuebloSinComunidad/buenaventura-un-puerto-sin-comunidad.pdf>
- Centro Nacional de Memoria. (2016). *Buenaventura: un puerto sin comunidad*. Bogotá, Colombia. Imprenta Nacional de Colombia.
- Crosby, A. & Moreda, A. (1996). *Elementos básicos para un turismo sostenible en áreas naturales*
- Díaz V. A (2015). *Buenaventura: ciudad-puerto o puerto sin ciudad*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Ferreira Herrera, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 24(107), 1-25. doi <http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- France, L. (1997). *The Earthscan Reader in Sustainable Tourism*. London. Earthscan.
- García, B. (2005). Características diferenciales del producto turismo rural. *Cuadernos de Turismo*, 15: 113 – 133.
- García, J. y De Miguel, J. (2014). Diseñando la propuesta de valor. Recuperado de https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/30/29573_Disenando_la_propuesta_de_valor.pdf
- García, N. y Doumet, N. (2017). Producto turístico comunitario como estrategia para diversificar las economías locales del cantón de Bolívar, provincia de Manabí, Ecuador. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*. Vol. 13, N° 1, p. 105-116.

Gastón, J. & Cañada, E. (2005) *Viajar a todo tren: turismo, desarrollo y sostenibilidad*. Barcelona. España. Icaria.

Gobernación del Valle del Cauca. Términos de referencia 2019. Programa de Fortalecimiento Organizaciones Étnico – Territoriales o de Base Comunitaria con Servicios Ecoturísticos del Pacífico Centro: Travesía del Pacífico. Recuperado de <https://www.valledelcauca.gov.co/turismo/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=verwpdf&id=29054>

Gobierno de Buenaventura. (13 de septiembre de 2017). Travesía Pacífico y rutas por la paz llegan a Buenaventura. Recuperado de <http://www.buenaventura.gov.co/articulos/travesia-pacifico-y-rutas-por-la-paz-llegan-a-buenaventura>

Gómez Tobón, J. A. (2002). *Turismo, conflicto armado y paz en Colombia; apostándole al futuro*. Turismo y sociedad, vol 1(1)

González, M. y Baquero, A. (2016). Producto turístico artesanal en Morroa y Sampués Sucre-Colombia. *Revista International Journal of Scientific Management and Tourism*.

Guerra Álvarez, E., Pardo Martínez, L. P., y Huertas de Mora, M. V. (2017). Otros casos significativos colombianos: sector portuario. Casos Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura (sprb) y Fundación Buenamar - Fundemar. En Pardo Martínez, L. P. y Huertas de Mora, M. V. (Eds.). (2017). *La gestión social en las organizaciones y su aporte a los colectivos humanos. Una perspectiva desde los estudios de caso comparados* (pp. 135-170). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

- Huertas, C. (2015). Turismo rural comunitario como una propuesta metodológica de innovación social para comunidades en conflicto. Caso Montes de María. Universidad de Girona. España.
- La Silla Vacía. (17 de febrero de 2019). Los súper poderosos del Pacífico versión 2019. Recuperado de <https://lasillavacia.com/silla-pacifico/los-super-poderosos-del-pacifico-version-2019-70070>
- Legiscomex. (s.f.). La problemática en Buenaventura: Más allá de la droga, el contrabando y la Bacrim. Legicomex.com. Recuperado de <https://www.legiscomex.com/Documentos/PROBLEMATICA-BUENAVENTURA-AFECTACION-COMERCIO-PUERTO-RCI284>
- Ley 300. (1996). Ley general de turismo. Ministerio de desarrollo económico (ahora Ministerio de Comercio Industria y Turismo). Bogotá- Colombia.
- Ley 70. (1993). Congreso de la república. Bogotá – Colombia.
- López, T. Sánchez, S. (2008). La creación de productos turísticos utilizando rutas enológicas. *Revista Pasos Online*, 6 (2), 159 – 171).
- Luna, B. y Polo, A. (2009). *Elaboración de un producto turístico comunitario en las comunidades Pucutahua y Llangahua del cantón Ambato, provincia de Tungurahua*. (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba, Ecuador.
- Maldonado, C. (2005). Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario. Organización internacional del Trabajo. Primera edición.
- Middleton, V (1994), *Marketing in Travel and Tourism*. Londres: Butterworth.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2010) Metodología para la elaboración de inventario de atractivos turísticos. Recuperado de

<http://www.casadeculturapiedradelsol.gov.co/wp-content/uploads/2014/09/METODOLOGIA-PARA-LA-ELABORACION-DEL-INVENTARIO-DE-ATRATIVOS-TURISTICOS.pdf>

Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2012) Lineamientos de Política para el Desarrollo del Turismo Comunitario en Colombia. Recuperado de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=64384&name=POLITICA_DESARROLLO_DEL_TURISMO_COMUNITARIO2012.pdf&prefijo=file

Montaguti, F., y Mingotto, E. (2016). Innovative business models within niche tourist markets: shared identity, authenticity and flexible networks. The case of three italian smes. 5(2). *Ara*. 57-68.

Muñoz, Eustaquio y Mora (2005) *Manual turismo sostenible*.

Murphy, Peter E. (1985). *Tourism: A community approach*. London. Methuen.

Ochoa, F y Morales, D. (2016). *Tejiendo el territorio: Lineamiento para la construcción de turismo desde lo local*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.

OMT. (1999). *Código ético mundial para el turismo*. Chile.

Organización Mundial del Turismo. (1998). *Guía para administradores locales: desarrollo turístico sostenible*. España.

Osterwalder A. & Pigneur Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Recuperado de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Plan de Ordenamiento Territorial. (2015). *Plano DR-02*. Cuencas hídricas citado por Díaz A.

Plan de Pequeñas Donaciones del GEF, Ministerio de Ambiente, GEF, Plan de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). Cosetur. Corporación Social, Ambiental, Ecológica y Turística. Recuperado de <http://ppdcolombia.org/wp-content/uploads/2018/07/COSETUR-FINAL.pdf>

Quintero L. T y Vargas A. J (2018). *Plan de desarrollo turístico del municipio Carmen de Carupa, Cundinamarca*. (Tesis de grado). Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, Bogotá, Colombia.

Reyes Ávila et al. (2002). *Turismo sostenible*. Madrid, España, Red Almar.

Runap (2018). *Río Anchicayá*. [Figura]. Recuperado de <http://runap.parquesnacionales.gov.co/area-protegida/607>

Salamanca, B. (2017). Modelo de negocios para un emprendimiento de servicios turísticos, ecoturísticos y culturales en San Agustín, departamento del Huila. (Tesis de maestría). Universidad EAFIT, Medellín.

Salinas, M. (2015). Propuesta para la creación de un producto turístico comunitario sostenible en territorio indígena de la nacionalidad Achuar del Ecuador (NAE) de la provincia de Pastaza. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito.

Sandoval, C. (2012). Investigación cualitativa. Recuperado de <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/manual%20colombia%20cualitativo.pdf>

Semana. (23 de abril de 2018). El círculo vicioso de la corrupción en Buenaventura. Revista Semana. Recuperado de <https://www.semana.com/nacion/articulo/el-circulo-vicioso-de-la-corrupcion-en-buenaventura-cuatro-alcaldes-presos-en-una-decada/564607>

- Torres, E. (2006). "Rutas culturales. Recurso, destino y producto turístico". *Boletín del instituto Andaluz de patrimonio histórico*, 60: 84 – 97.
- Torres, P. (2010). La transformación de "lo étnico" en producto turístico en la provincia de Chaco, Argentina. *Runa XXXI, Vol, (1)*. P 89-107.
- Wearing, S. (1999). *Ecoturismo: Impacto, tendencias y posibilidades*. España.

12. Anexos

12.1. Anexo 7. Encuesta Valle del

Cauca

¡HOLA! ¡MUCHAS GRACIAS POR COLABORARNOS!

Queremos conocer un poco sobre tu experiencia haciendo TURISMO en el Valle del Cauca.

1. Dirección de correo electrónico

_____.

2. Género

- Femenino
- Masculino

3. Edad

- Menos de 18
- De 18 a 24
- De 25 a 34
- De 35 a 44
- De 45 a 64
- Más de 64

4. Ciudad y país de residencia

_____.

5. Estado civil

- Soltero
- Unión Libre
- Casado/a
- En una relación

6. ¿Cuál es tu nivel educativo?

- Primaria
- Secundaria
- Técnico o Tecnólogo
- Profesional Universitario
- Estudios de posgrado o maestría
- Ninguno de los anteriores.

7. ¿Cuál es tu ocupación?

- Empleado del sector público
- Empleado del sector privado
- Empresario
- Estudiante
- Independiente
- Oficios de hogar
- Otro

¿Cuál? _____.

8. ¿En promedio, ¿cuántas veces al año

viajas por el Valle del Cauca?

- a. De 1 a 3
- b. De 4 a 6
- c. De 7 a 9.
- d. Más de 9.

9. ¿cuál es tu principal motivación

cuando viajas por el Valle del Cauca?

- a. Vacaciones / Recreación /Ocio
- b. Visita a familiares y amigos
- c. Trabajo remunerado
- d. Negocios y motivos profesionales
- e. Otro. ¿Cuál? _____.

10. En general, cuando viajas, ¿cuáles son las actividades que te gusta realizar?

- Gastronomía (platos típicos – técnicas tradicionales)
- Relajación - descanso
- Diversión / Paseo de río / Sol y playa.
- Deportes (pesca deportiva, kayak, neumático, rafting)
- Ecológico (caminatas, observación de fauna)
- Rumba, entretenimiento.
- Agroturismo.
- Cultural – histórico.

11. ¿Cómo sueles viajar por el Valle?

- Solo
- En pareja
- En Familia
- Con amigos
- En un grupo organizado – **agencia de viajes.**

12. ¿Cuál es gasto promedio POR PERSONA cuando viajas por el Valle?

- Menos de \$50.000
- Entre \$50.000 y \$100.000
- Entre \$100.000 y \$200.000
- Entre \$200.000 y \$400.000
- Entre \$400.000 y \$500.000
- Más de \$500.000

13. De las siguientes opciones, ¿en cuál gastas más dinero?

- Alojamiento

- Actividades (caminatas, tours, visita a atractivos turísticos)
- Alimentación
- Transporte

14. ¿Estarías dispuesto (a) a invertir más dinero en tu viaje, por realizar actividades turísticas relacionadas con la pedagogía ambiental y los procesos de conservación?

- **SI**, me gusta.
- **NO**, tengo otras preferencias.

¿Por que? _____.

±

±

15. Cuando viajas por el Valle del Cauca, ¿cuál es el tipo de transporte que utilizas?

- Vehículo propio
- Vehículo particular (Uber, van, transporte especial)
- Vehículo de alquiler
- Transporte público (Bus, colectivo, jeep)
- Avión
- Lancha.

16. Sólo si has visitado el municipio de BUENAVENTURA, responde:

Corregimiento Número 8 de Buenaventura.	¿Cuáles de estos lugares has escuchado alguna vez?	¿Cuál es tu percepción, siendo 1 mala y 5 excelente?
San Marcos		
Limonos		
Tatabro		
Sabaletas		
Aguas Claras		

17. ASÍ NO HAYAS VISITADO

Buenaventura, si tuvieras que escoger 5 palabras que identifiquen este municipio

¿Cuáles serían?

_____.

_____.

_____.

10. ¿Estarías dispuesto (a) a invertir más dinero en tu viaje por conocer Procesos comunitarios como la defensa del territorio, el rescate cultural y el

afianzamiento en las costumbres ancestrales?

- SI, me gusta.
- NO, tengo otras preferencias.

¿Por qué? _____.

17. ¿Destinarías más dinero de tu presupuesto por realizar un taller gastronómico o artesanal durante tu viaje al Corregimiento Número 8?

- SI, me gusta.
- NO, tengo otras preferencias.

¿Por qué? _____.

¡GRACIAS POR TU TIEMPO!

¡FELIZ VIAJE POR EL VALLE!

12.2. Anexo 8. Encuesta Corregimiento

Número 8

CORREGIMIENTO NÚMERO 8:

SABALETAS, AGUAS CLARAS,

TATABRO, SAN MARCOS, LIMONES.

¡HOLA! ¡MUCHAS GRACIAS POR

COLABORARNOS!

Queremos conocer un poco sobre tu experiencia haciendo TURISMO en el Corregimiento Número 8.

1. Dirección de correo electrónico

_____.

2. Género

- Femenino
- Masculino

3. Edad

- Menos de 18
- De 18 a 24
- De 25 a 34
- De 35 a 44
- De 45 a 64
- Más de 64

4. Ciudad y país en el que vives.

_____.

5. Estado civil

- Soltero
- Unión Libre
- Casado/a
- En una relación

6. ¿Cuál es tu nivel educativo?

- Primaria
- Secundaria
- Técnico o Tecnólogo
- Profesional Universitario
- Estudios de posgrado o maestría
- Ninguno de los anteriores.

7. ¿Cuál es tu ocupación?

- Empleado del sector público
- Empleado del sector privado
- Empresario
- Estudiante
- Independiente
- Oficios de hogar
- Otro

¿Cuál? _____.

8. ¿Cómo te enteraste de los atractivos

turísticos del Corregimiento Número 8?

- Aplicaciones
- Información especializada con agencias de viaje
- Redes sociales
- Internet
- Amigos o familia
- Otro. Cuál _____.

9. ¿Cuál es la principal razón de tu visita?

a. Vacaciones / Recreación /Ocio

b. Visita a familiares y amigos

c. Trabajo remunerado

d. Negocios y motivos profesionales

e. Otro. ¿Cuál? _____.

10. ¿Te interesaría pagar más plata en tu viaje por conocer Procesos comunitarios como la defensa del territorio, el rescate cultural y el afianzamiento en las costumbres ancestrales?

- SI
- NO

¿Por qué? _____.

11. ¿Qué tipo de actividades turísticas te gustaría realizar en el Corregimiento

Número 8?

- Gastronomía (platos típicos – técnicas tradicionales)
- Relajación - descanso
- Diversión / Paseo de río
- Deportes (pesca deportiva, kayak, neumático)
- Ecológico (caminatas, observación de fauna)

12. ¿Cuál es gasto promedio por persona cuando visitas el Corregimiento Número

8?

- Menos de \$50.000
- Entre \$50.000 a \$100.000
- Entre \$100.000 a \$200.000
- Entre \$200.000 a \$400.000
- Entre \$400.000 y \$500.000
- Más de \$500.000

13. De las siguientes opciones, ¿en cuál inviertes más dinero?

- Alojamiento
- Actividades (caminatas, tours, visita a atractivos turísticos)
- Alimentación
- Transporte

14. ¿Con quién viajas?

- Solo
- En pareja
- Es Familia
- Con amigos
- Un grupo organizado por agencia de viajes

15. ¿Estarías dispuesto (a) a invertir más plata en tu viaje, por realizar actividades turísticas con relación a la pedagogía ambiental y los procesos de conservación?

- SI
- NO

¿Por qué? _____.

16. Cuando viajas al Corregimiento Número 8 ¿cuál es el tipo de transporte que utilizas?

- Vehículo propio
- Vehículo particular (Uber)
- Vehículo de alquiler
- Transporte público (Bus, colectivo, jeep)

17. ¿Destinarías más dinero de tu presupuesto por realizar un taller gastronómico o artesanal durante tu viaje al Corregimiento Número 8?

- Si
- No

¿Por qué? _____.

18. ¿Recomendarías a tus amigos o familiares visitar el Corregimiento Número 8?

- Si
- No

19. ¿Volverías a visitar el Corregimiento Número 8?

- Si
- No

20. Si tuvieras que escoger 5 palabras que identifiquen el Corregimiento Número 8 ¿Cuáles serían?

•

•

¡MUCHAS GRACIAS POR TU
TIEMPO! ¡FELIZ VIAJE!

12.3. Anexo 9. Generalidades de los establecimientos de alojamiento

LISTADO GENERAL DE ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO								
#	Nombre del establecimiento	Tipo	Servicios		Asociatividad – trabajo colaborativo	# Hab	# Camas	# plazas camping
			Alimentación SI / NO	Parqueadero SI / NO				
H. 1	Casa Don Rómulo	Casa de familia	NO	NO	NO	4	12	Ninguna
H. 2	Casa Magdalena Angulo	Casa de familia	SI	NO	SI	2	4	2
H. 3	Sede Cosetur (casa Andrea López)	Casa de familia	SI	NO	SI	2	3	3
H. 4	Cabañas Doña Elisa	Cabañas privadas -	NO	NO	SI	5	8	2

12.4. Anexo 10. Detalle de establecimientos de alojamiento

CARACTERÍSTICAS DE ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO			
N° H1			
Nombre: Casa de Don Rómulo			
Representante legal: No se encuentra legalmente constituida.			
Dirección y referencias: (No aplica dirección) Frente al planchón sobre el Río Anchicayá, parte baja de Llano Bajo			
¿Existe relaciones de asociatividad – trabajo colaborativo con otros prestadores de servicios turísticos? (SI) - (NO)			
¿con qué prestadores?			
N° de habitaciones: 4	N° de camas: 12	Tipo de acomodación: múltiple (X) Doble (X) Individual ()	N° de plazas de camping: 0
Tipo de baño: Compartido (X) privado ()			
Capacidad total: 12 personas			
Tipo de alojamiento: Casa familiar			
Servicios complementarios: ninguno			
Costo promedio noche – por persona: \$30.000 COP			
Nivel de ruido: Medio			
Tienen agua – luz todo el año: (SI)			
Señal WIFI: (SI) (NO) Señal datos móviles: (SI) (NO) Señal telefónica: (SI) (NO)			
Zona de parqueo: (SI) (NO) Capacidad (cantidad de vehículos): _____. Espacio para bus: (SI) (NO)			

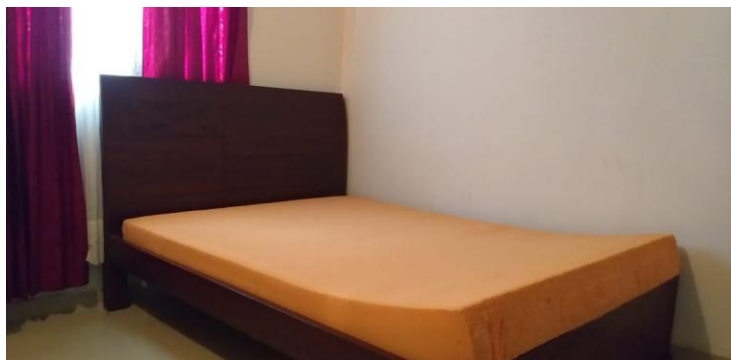
Demanda concurrente	Público extranjero:
	Público nacional: Cali y Buenaventura
<p>Necesidades identificadas:</p> <p>Infraestructura: Construcción sin acabados, se contempla ampliar el terreno, asumiendo el riesgo de que suba el nivel del Río Anchicayá, la cantidad y calidad de instalaciones locativas no son las más adecuadas</p> <p>Servicio: la limpieza y comodidad no son las más óptimas, cada huésped se encargaría del aseo de las instalaciones durante su estancia, la estructura de los camarotes no están lo suficientemente rígidas y no están adecuadas con colchones nuevos, las cobijas no son suficientes</p> <p>Servicios complementarios: no se contempla ningún servicio complementario.</p>	
<p>Registro fotográfico</p> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;">   </div>	



12.5. Anexo 11.

CARACTERÍSTICAS DE ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO			
N° H2			
Nombre: Casa de Magdalena			
Representante legal: No se encuentra legalmente constituida.			
Dirección y referencias: (No aplica dirección) Frente al planchón sobre el Río Anchicayá, parte baja de Llano Bajo			
¿Existe relaciones de asociatividad – trabajo colaborativo con otros prestadores de servicios turísticos? (SI) - (NO)			
¿Con qué prestadores? <u>Cosetur</u>			
N° de habitaciones:	N° de camas: 4	Tipo de acomodación: múltiple	N° de plazas de camping: 0

2		(X) Doble (X) Individual ()	
Tipo de baño: Compartido (X) privado ()			
Capacidad total: 10 personas			
Tipo de alojamiento: Casa familiar			
Servicios complementarios: alimentación			
Costo promedio noche – por persona: \$20.000 COP			
Nivel de ruido: Medio			
Tienen agua – luz todo el año: (SI)			
Señal WIFI: (SI) (NO) Señal datos móviles: (SI) (NO) Señal telefónica: (SI) (NO)			
Zona de parqueo: (SI) (NO) Capacidad (cantidad de vehículos): Espacio para bus: (SI) (NO)			
Demanda concurrente		Público extranjero:	
		Público nacional: Cali y Buenaventura	
<p>Necesidades identificadas: Infraestructura: Construcción con acabados pendientes, como la instalación de las puertas, la cantidad y calidad de instalaciones locativas se están adecuando, se presenta retrasos por falta de recursos monetarios, los colchones de las camas son rígidos.</p> <p>Servicio: el aseo general lo realiza el huésped durante su estancia, no se contempla un mapa de indicaciones de los lugares cercanos, ni otros elementos adicionales como jabón, toalla, paraguas que puedan ser útiles para el huésped, no hay servicio a la habitación, la señal de wifi es otorgada por él vive digital ubicado en La Escuela, sin embargo, el nuevo gobierno lo retirará.</p> <p>Servicios complementarios: solo se otorga alimentación si el huésped desea incluirla pero no hay numerosas opciones de menú</p>			

Registro Fotográfico**12.6. Anexo 12**

CARACTERÍSTICAS DE ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO			
N° H3			
Nombre: Sede Cosetur, casa de la Señó' Andrea			
Representante legal: No se encuentra legalmente constituida.			
Dirección y referencias: (No aplica dirección) Tatabro, donde Nayibe o Casa de la Señó' Andrea			
¿Existe relaciones de asociatividad – trabajo colaborativo con otros prestadores de servicios turísticos? (SI) - (NO)			
¿con qué prestadores?			
N° de habitaciones:	N° de camas: 3	Tipo de	N° de plazas de camping: 3

2		acomodación: múltiple (X) Doble () Individual (X)	
Tipo de baño: Compartido (X) privado ()			
Capacidad total: 10 personas			
Tipo de alojamiento: Casa familiar			
Servicios complementarios: alimentación			
Costo promedio noche – por persona: \$ COP			
Nivel de ruido: Medio			
Tienen agua – luz todo el año: (SI)			
Señal WIFI: (SI) (NO) Señal datos móviles: (SI) (NO) Señal telefónica: (SI) (NO)			
Zona de parqueo: (SI) (NO) Capacidad (cantidad de vehículos): _____. Espacio para bus: (SI) (NO)			
Demanda concurrente	Público extranjero:		
	Público nacional: Cali y Buenaventura		
<p>Necesidades identificadas:</p> <p>Infraestructura: Construcción con acabados pendientes, como la instalación de las puertas, la cantidad y calidad de instalaciones locativas no son las más adecuadas</p> <p>Servicio: el aseo general lo realiza el huésped durante su estancia, no se contempla un mapa de indicaciones de los lugares cercanos, ni otros elementos adicionales como jabón, toalla, paraguas que puedan ser útiles para el huésped, las comodidades de las camas no son óptimas, no hay colchones sino colchonetas delgadas, no hay un estándar de sábanas y cobijas.</p> <p>Servicios complementarios: las opciones del menú son otorgadas por los anfitriones</p>			
Registro Fotográfico			



12.7. Anexo 13.

CARACTERÍSTICAS DE ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO			
N° H4			
Nombre: Cabañas Doña Elisa			
Representante legal: No se encuentra legalmente constituida.			
Dirección y referencias: (No aplica dirección) Tatabro, detrás de la Casa de la Señora Andrea			
¿Existe relaciones de asociatividad – trabajo colaborativo con otros prestadores de servicios turísticos? (SI) - (NO)			
¿con qué prestadores?			
<u>Cosetur</u>			
N° de habitaciones: 5	N° de camas: 8	Tipo de acomodación: múltiple (X) Doble () Individual (X)	N° de plazas de camping: 2
Tipo de baño: Compartido (X) privado ()			
Capacidad total: 12 personas			

Tipo de alojamiento: Casa familiar	
Servicios complementarios: ninguno	
Costo promedio noche – por persona: \$ COP	
Nivel de ruido: Medio	
Tienen agua – luz todo el año: (SI)	
Señal WIFI: (SI) (NO) Señal datos móviles: (SI) (NO) Señal telefónica: (SI) (NO)	
Zona de parqueo: (SI) (NO) Capacidad (cantidad de vehículos): _____. Espacio para bus: (SI) (NO)	
Demanda concurrente	Público extranjero:
	Público nacional: Cali y Buenaventura
<p>Necesidades identificadas: Infraestructura: Construcción con acabados pendientes, la cantidad y calidad de instalaciones locativas no son las más adecuadas</p> <p>Servicio: el aseo general lo realiza el huésped durante su estancia, no se contempla un mapa de indicaciones de los lugares cercanos, ni otros elementos adicionales como jabón, toalla, paraguas que puedan ser útiles para el huésped, las comodidades de las camas no son las óptimas, no hay un estándar de sábanas y cobijas, no hay préstamo de botas pantaneras, debido que para llegar a las cabañas hay que cruzar dos quebradas de bajo nivel y hay zonas de mucho barro</p> <p>Servicios complementarios: no hay ningún servicio complementario</p>	
Registro Fotográfico No hay registro.	

Anexo 14.

LISTADO GENERAL DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS					
No	Nombre del	Tipo	Capacida	Especialid	Asociatividad

Ident.	establecimiento		d	ad	
		Restaurante, cafetería, etc.			SÍ – NO. ¿con qué P.S.T.?
A. 1	Casa de la Señora Andrea	Casa de comida	6 personas	Comida típica de la región	Si, con Cosetur

12.8. Anexo 14. Detalle de establecimientos de Alimentación y bebidas:

CARACTERÍSTICAS DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS	
N° A1	
Nombre: Casa de la Señora Andrea	
Representante legal: No se encuentra legalmente constituida	
Dirección y referencias: : (No aplica dirección) Tatabro, donde Nayibe o Casa de la Señora Andrea	
¿Existe relaciones de asociatividad – trabajo colaborativo con otros prestadores de servicios turísticos? (SI) - (NO)	
¿con qué prestadores?	
N° de mesas: 1	N° promedio de comensales: 1 - 6
Carta: No tiene	
Platos típicos – técnicas tradicionales que ofrece: Desayunos Huevos con pringamoza, arepas, y bebida caliente (Agua de panela o Café). Arroz, pescado, Huevos al gusto, papa china y bebida caliente	

<p>Almuerzo</p> <p>Sopa de _____, Sancocho de gallina y bebida tradicional (jugo de ñame,</p>	
<p>Precios carta:</p> <p>Desayuno \$9.000</p> <p>Almuerzo \$12.000</p> <p>Cena \$10.000</p>	
<p>Señal WIFI: (SI) (NO) Señal datos móviles: (SI) (NO) Señal telefónica: (SI) (NO)</p>	
<p>Zona de parqueo: (SI) (NO) Capacidad (cantidad de vehículos): _____. Espacio para bus: (SI) (NO)</p>	
<p>Demanda concurrente</p>	<p>Público extranjero:</p>
	<p>Público nacional: Buenaventura y Cali</p>
<p>Necesidades identificadas:</p> <p>Las instalaciones de la casa no están adecuadas para prestar un servicios de alimentación, el valor neto de cada plato varia y desconocen el porcentaje de ganancia, solo funciona en temporadas de vacaciones, domingos y festivos, y cuando hay caminatas por el sendero.</p> <p>No se ha contemplado platos vegetarianos y no hay medidas de cantidad en el plato, sirven de más.</p> <p>En llano Bajo no hay ningún restaurante, solo ventas esporádicas cuando hay flujo de personas, por ende una de las zonas de apoyo para llevar a cabo una asociatividad en alimentación puede ser de Aguas Claras, vereda a 25 minutos de Tatabro. Es una vereda en la que hay flujo de personas constante y restaurantes con mayor adecuación para prestar un servicio. Sin embargo, se puede contemplar, una vereda a 45 minutos de Tatabro llamada Sabaletas, debido a que maneja un flujo de personas mayor que otras veredas y los prestadores de servicios se están organizando y adecuando las instalaciones para atender a más de 20 personas.</p> <p>Si se contemplan asociaciones con las mencionadas veredas, se debe agregar el tiempo de traslados al recorrido que se esté realizando.</p>	

Registro Fotográfico



12.9. Anexo 15. Infraestructura de Quijano

DATOS GENERALES

1.1 Ubicación de la comunidad

Nombre del departamento: Valle del Cauca
Nombre del distrito: Buenaventura
Nombre del corregimiento: Corregimiento Número 8
Nombre del consejo comunitario (figura de administración territorial especial): Llano Bajo
Nombre de la vereda: Tatabro

1.2 Número aproximado de habitantes en el conglomerado urbano de Llano Bajo.

3.3. Para llegar a la comunidad (o dentro de ella) existe señalización:

a) VIAL

1. Sí
2. No

b) TURÍSTICA

1. Sí
2. No

¿Qué tipo de señalización turística posee?

- Senderos: _____ -
- Planta turística (alojamiento, transporte, restauración) _____ -
- Servicios complementarios: _____ - _____ - _____ - _____ -

Requerimientos-necesidades:

_____ -

3.4. ¿En la comunidad se hace uso de los siguientes transportes públicos?

1. BUS
2. AÉREO
3. MARÍTIMO
4. LACUSTRE
5. FLUVIAL
6. CAMIONETA
7. CAMIONES
8. TAXIS
9. OTRO _____

Requerimientos-necesidades:

_____ :

3.5. ¿En la comunidad existen las siguientes terminales o estaciones de transporte?

1. BUS
2. CAMIONETA
3. CAMIONES
4. FLUVIAL
5. OTRO _____

3.6. Descripción del **transporte público terrestre** que presta servicio a la comunidad

NOMBRE DE LA EMPRESA	ESTACIÓN/ TERMINAL	TIPO DE TRANSPORTE		FRECUENCIA DEL SERVICIO	TIPO DE VEHÍCULO
		LOCAL	REGIONAL		

COMUNICACIONES

3.7. Existe servicio telefónico en la comunidad:

1. SÍ
2. NO

3.9. La oficina de teléfonos más cercana se encuentra a _____ Kms.

3.10. Existe señal de servicio telefónico celular en la comunidad:

1. SÍ
2. NO

3.11. En la comunidad existen _____ cabinas de servicio telefónico para uso público.

3.12. En la comunidad existen _____ vive digital _____ cibercafés o establecimientos de uso público de Internet.

SANIDAD

3.14. Existe red de agua entubada:

1. Sí, ___% de la población con agua entubada

3. No

Verano: 3 días sin agua.

3.15. Se trata con cloro el agua en la fuente de distribución:

1. SÍ

2. NO

	x

3.16. Fuente principal de abasto / Qué tipo de agua se consume:

1. RED PÚBLICA x

2. PILA O LLAVE PÚBLICA

3. OTRA FUENTE POR TUBERÍA

4. CARRO REPARTIDOR

5. TRICICLO

6. POZO

7. RÍO, VERTIENTE, ACEQUIA x

8. AGUA LLUVIA x

9. OTRO _____

3.17. Existe sistema de alcantarillado en la comunidad:

1. Sí, _____% de la población con alcantarillado

2. No

3.18. En dónde elimina las excretas la mayoría de la población:

1. EXCUSADO Y ALCANTARILLADO xxx

2. LETRINA

3. AIRE LIBRE, RÍO, ESTERO

4. POZO SÉPTICO xxxx

5. POZO CIEGO

6. OTRO _____

3.19. Cómo elimina la basura la mayoría de la población:

1. CARRO RECOLECTOR
2. SE QUEMA xx
3. SE ENTIERRA xx
4. OTRO _____ se vota _____

3.20. Existen establecimientos, puestos de salud en la comunidad:

1. SÍ
 2. NO
- San marcos SÌ.

x

3.21. Instancias y/o establecimientos de salud que existen:

	Cuantos		Cuantos
1. PARTERAS CAPACITADAS	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	9. HOSPITAL PÚBLICO	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
2. PARTERAS NO CAPACITADAS	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	10. DISPENSARIO PÚBLICO	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
3. PROMOTORES DE SALUD	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	11. UNIDAD MÓVIL	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
4. CURANDERO TRADICIONAL	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	12. CONSULTORIO PRIVADO	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
5. SHAMAN	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	13. CLÍNICAS	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
6. BOTIQUIN COMUNITARIO	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	14. HOSPITAL PRIVADO	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
7. SUB-CENTRO DE SALUD	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	15. FARMACIA	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
8. CENTRO DE SALUD	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	16. OTRO	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>

3.22. Si NO hay establecimientos de salud en la comunidad.

1. A cuál establecimiento asisten para atender su salud

San marcos, 4.5
2. Municipio al cual pertenece el establecimiento de salud _____
3. Distancia del establecimiento al cuál asisten 4.5(Km). _____

ENERGÍA

3.23. Existe servicio de energía eléctrica en la comunidad:

1. SÍ
2. NO

3.24. Distancia al lugar más cercano con energía eléctrica: _____ Km.

3.25. Qué porcentaje de la población tiene energía eléctrica: _____.

3.26. Existen gasolineras en la comunidad

1. Sí
2. NO

3.27. Distancia a la gasolinera más cercana: _____ Km.

12.10. Anexo 16. Taller del modelo de negocios Canvas

HORA	DURACIÓN	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	MATERIALES
09:00am	5 minutos	Bienvenida al taller	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación de los moderadores del taller, explicación del objetivo, DE la dinámica de cada sesión y bienvenida a los participantes - El coordinador pide a los participantes hacer a un semi-círculo con los participantes, y lanza una pelota a uno de los asistentes y esa persona se presenta con nombre, lugar de donde procede (vereda o finca) e indica de qué manera obtiene sus principales ingresos y qué otras actividades desempeña. Al finalizar la presentación, esa misma persona lanza de nuevo la pelota a otro participante. No se puede lanzar a una persona que ya haya lanzado la pelota. - El moderador toma nota de las actividades laborales que cada asistente menciona. 	Una pelota pequeña Una Agenda Un Bolígrafo
09:15am	10 minutos	Introducción del modelo de negocios Canvas	<ul style="list-style-type: none"> - El moderador explica y da ejemplos concretos sobre qué es el modelo de negocios Canvas, cuál es su importancia y sus beneficios, dando diferentes ejemplos para resolver las dudas de los Participantes 	Un tablero y dos marcadores borrables

09:30a m	15 minutos	Desarrollo Módulo 1: Segmentación del mercado	<ul style="list-style-type: none"> - El moderador sitúa un pliego de papel Kraft en un lugar visible para todos y traza una línea vertical que divida el papel en dos. En la parte izquierda se simula un ejemplo de modelo de negocios como Coca Cola o Samsung, y en la otra se desarrolla el análisis de Cosetur para comprender fácilmente los módulos del modelo - El moderador desarrolla un ejemplo y simultáneamente desarrolla el ejercicio con los miembros de Cosetur. Las primeras preguntas se enmarcan en el segmento del mercado, indagando los datos demográficos, psicográficos y conductuales de los clientes que han llegado a la vereda y sobre los clientes que ellos aspiran, con el fin de tener la claridad respecto al mercado que ellos quieren atraer. - Por cada idea mencionada por los asistentes, el moderador la escribe en papeles adhesivos y los pega en la parte del papel kraft designada para el ejercicio de Cosetur 	<p>Un pliego de papel Kraft</p> <p>2 Marcadores</p> <p>2 Esferos</p> <p>Post it</p>
10:00a m	30 minutos	Desarrollo del Módulo 2 por medio del Lienzo de Propuesta de Valor	<ul style="list-style-type: none"> - El moderador pega junto a la anterior cartelera, un pliego de papel con el Lienzo de Propuesta de Valor impreso (Anexo 7) - El moderador explica el objetivo que tiene el lienzo y por medio de ejemplos de cada módulo, resuelve las dudas de los participantes. - El moderador escribe las ideas mencionadas sobre papel adhesivo y los pega sobre el papel del lienzo en orden numérico designado por los asistentes siendo 1 la idea más importante - El coordinador debe generar preguntas que correspondan a cada módulo para que los miembros de Cosetur generen una solución ante cada situación. 	<p>Adhesivos de tres colores diferentes</p> <p>1 pliego de papel con la impresión del lienzo propuesta de valor</p> <p>Marcadores</p>

10:30a m	30 minutos	Desarrollo de los módulos 3 Canales, 4 relaciones con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - El moderador traza en un pliego de papel kraf una línea vertical que divida el papel en dos. Un lado para un ejemplo y el otro para desarrollar el ejercicio con los miembros de Cosetur. Lo pega junto a la anterior cartelera. - El moderador da un ejemplo explícito para cada módulo, resolviendo las dudas de cada participante y lo aplica a la organización Cosetur, para que ellos mismos comprendan las diferencias de cada módulo. - El moderador escribe las ideas mencionadas sobre papel adhesivo y los pega sobre el papel kraft - Al final de esta primera parte del ejercicio del modelo de negocios Canvas, el moderador junto a los asistentes realiza reflexiones de cada módulo desarrollado hasta el momento, para aclarar dudas (si las hay) de los asistentes. 	<p>Adhesivos de dos colores diferentes 1 pliego de papel kraft Marcadores</p>
11:00 am	15 minutos	Refrigerio	Tiempo para tomar el refrigerio	9 Almojobanas 9 Jugos
11:15 am	30 minutos	Desarrollo de los módulos: 6 actividades clave, 7 recursos clave y 8 socios clave	<ul style="list-style-type: none"> - El moderador en 3 pliegos de papel kraft, traza con un marcador una línea horizontal que divida cada papel en dos. Arriba para un ejemplo y el otro para desarrollar el ejercicio con los miembros de Cosetur. Lo pega junto a la anterior cartelera. - El moderador da un ejemplo explicito para cada módulo, resolviendo las dudas de cada participante y lo aplica a la organización Cosetur, para que ellos mismos comprendan las diferencias de cada módulo. 	<p>Adhesivos de dos colores diferentes 3 pliegos de papel kraft Marcadores Agenda Bolígrafo</p>

			<ul style="list-style-type: none"> - El moderador escribe las ideas mencionadas sobre papel adhesivo y los pega sobre el papel kraft - Al finalizar esta actividad el coordinador con base en las actividades clave, orienta a los miembros de Cosetur a realizar un compromiso entre ellos mismo con el fin de crear un pacto que ayude a cumplir las metas de la organización a corto plazo. - El moderador toma nota sobre los compromisos que se generen 	
11:35 am	20 minutos	<p>Introducción al desarrollo de los módulos</p> <p>9 fuentes de ingresos y 10 estructura de costes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estos módulos son desarrollados por el moderador con base en el formato realizado por los consultores de la agencia de viajes Awake Travel (Anexo 9) - El moderador pega 1 pliego de papel con la tabla impresa junto a las anteriores. - El coordinador explica la dinámica de la última parte del lienzo Canvas, teniendo en cuenta la información obtenida en los anteriores módulos, como las actividades clave y los recursos clave, con el fin de extraer los costos operativos y no operativos y esquematizarlos en la tabla - Para los ingresos, se realiza la reflexión sobre la importancia de los canales de distribución y la relación con cada segmento de cliente al momento de generar y maximizar ingresos. - Posteriormente se diligencia el formato resumido de ingresos que permite identificar los conceptos por los cuales le ingresa dinero a Cosetur. <p>Esta fase del modelo de negocios contará con una segunda etapa, donde se profundizará en el análisis de todos los costos e</p>	<p>1 pliego de papel impreso con la tabla de costos resumida</p> <p>1 Pliego de papel con la tabla de ingresos resumida</p>

			ingresos con base en las fichas de costos e ingresos.	
11:55 am	15 minutos	Refrigerio	Tiempo para tomar el segundo refrigerio	9 Tortas de ñame 9 Jugos de ñame
12:10 p. m.	5 minutos	Formato de evaluación	- El moderador distribuye los formatos de evaluación del taller a cada uno de los asistentes para que ellos evalúen el desarrollo, pertinencia y aplicabilidad del mismo.	9 formatos de evaluación
12:15 p. m.	2 minutos	Finalización del taller	Agradecimiento por la asistencia al taller, hacer una dinámica de cierre y escuchar comentarios. Dar paso para recolectar los materiales	
Total duración del taller				

12.11. Anexo 17. Lienzo Canvas

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
¿Quiénes son nuestros socios clave?	¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?	¿Qué valor entregamos al cliente? ¿Cuál de los problemas de nuestro cliente vamos a ayudar a resolver?	¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de cliente?	¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?
¿Quiénes son nuestros proveedores clave?	¿Nuestros canales de distribución?	¿Qué paquete de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de cliente?	¿Cuáles hemos establecido?	Mercado de masas Mercado de nicho Segmentado
¿Qué recursos clave vamos a adquirir de nuestros socios?	¿Nuestras relaciones con clientes?	¿Qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?	¿Cómo están integrados con nuestro modelo de negocio?	Diversificado Plataforma multilateral
¿Qué actividades	¿Nuestras fuentes de	Características	¿Cuánto cuestan? ejemplos	

<p>clave realizan los socios?</p> <p>motivaciones para socios</p> <p>optimización y economía</p> <p>reducción de riesgo e incertidumbre</p> <p>adquisición de recursos y actividades particulares</p>	<p>ingresos?</p> <p>categorías</p> <p>producción</p> <p>resolución de problemas</p> <p>plataforma/red</p> <p>Recursos Clave</p> <p>¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?</p> <p>¿Nuestros canales de distribución?</p>	<p>novedad</p> <p>rendimiento</p> <p>personalización</p> <p>“hacer el trabajo”</p> <p>diseño</p> <p>marca/estatus</p> <p>precio</p> <p>reducción de coste</p> <p>reducción de riesgo</p> <p>accesibilidad</p> <p>conveniencia</p> <p>usabilidad</p>	<p>asistencia personal, asistencia personal dedicada, autoservicio, servicios automatizados, comunidades y co-creación</p> <p>Canales</p> <p>¿A través de qué canales quieren ser contactados nuestros segmentos de cliente?</p> <p>¿Cómo les contactamos ahora?</p> <p>¿Cómo están integrados nuestros</p>	
--	---	---	--	--

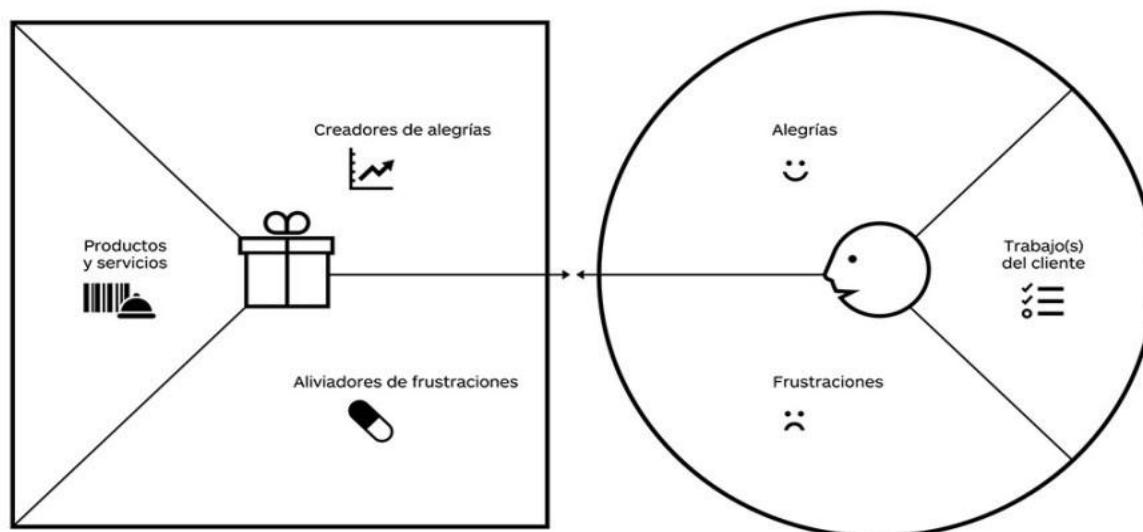
	<p>¿Nuestras relaciones con clientes?</p> <p>¿Nuestras fuentes de ingresos?</p> <p>Categorías</p> <p>Físico</p> <p>Intelectual (patentes, marca, copyright, datos,...)</p> <p>Humanos</p> <p>Financieros</p>		<p>canales?</p> <p>¿Cuáles funcionan mejor? ¿Cuáles son más eficientes en costes? ¿Cómo los integramos con las rutinas del cliente?</p> <p>fases del canal</p> <p>1. Conciencia: ¿cómo conseguimos conciencia sobre los productos y servicios de nuestra empresa?</p> <p>2. Evaluación: ¿cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la</p>	
--	---	--	---	--

			<p>propuesta de valor de nuestra empresa?</p> <p>3. Compra: ¿cómo permitimos a nuestros clientes comprar productos y servicios específicos?</p> <p>4. Entrega: ¿cómo llevamos la propuesta de valor a nuestros clientes?</p> <p>5. Post-venta: ¿cómo proporcionamos soporte postventa?</p>	
--	--	--	--	--

Estructura de Costes	Estructura de Ingresos
<p>¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?</p> <p>¿Qué recursos clave son los más caros?</p> <p>¿Qué actividades clave son las más caras?</p> <p>Tu negocio está basado en:</p> <p>Coste (estructura de coste más escueta, propuesta de valor de precio bajo, max automatización, outsourcing extensivo...)</p> <p>Valor (centrado en creación de valor, propuesta de valor premium...)</p> <p>Características de ejemplo:</p> <p>Costes fijos (salarios, rentas, estructuras) bajo, max. automatización, costes variables, economía de escala, economía de alcance</p>	<p>¿Para qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?</p> <p>¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo están pagando ahora?</p> <p>¿Cómo preferirían pagar?</p> <p>¿Cuánto contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos totales?</p> <p>Tipos:</p> <p>Venta de activos, pago por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/leasing, licencias, tasas intermediación, publicidad</p> <p>Precio fijo:</p> <p>Listas de precios, dependiente de la funcionalidad del producto, dependiente del segmento del cliente, dependiente del volumen</p> <p>Precio dinámico:</p>

	Negociación, gestión de rendimientos, mercado en tiempo real.
--	---

12.12. Anexo 18. Lienzo de Propuesta de valor



12.13. Anexo 19.

Departamento/ Municipio		VALLE DEL CAUCA = BUENAVENTURA					
No.	Nombre	Puntaje	Recurso	Atractivo	Ubicación	Características	Observaciones
1	Cascada Huevos de Dragón	69		X	Vereda Tatabro	Para llegar a la cascada, se adecuó un sendero de 2.5 kilómetros, tiene su inicio sobre la carretera a menos de 50 metros de la casa de la Señora Andrea. El salto de agua es de aproximadamente 20 metros en medio de un bosque húmedo. Tiene un buen estado de conservación.	Los guías tienen conocimientos sobre medicina ancestral, pero la persona que tiene mayor conocimiento sobre los diferentes usos de las plantas es de tercera edad, y le cuesta presenciar toda la caminata, por tanto se sugiere grabar las conversaciones en cuanto a los saberes de las plantas que esa persona exprese. Se tienen puntos de hidratación con bebidas tradicionales.

Departamento/ Municipio		VALLE DEL CAUCA = BUENAVENTURA					
No.	Nombre	Puntaje	Recurso	Atractivo	Ubicación	Características	Observaciones
							Durante la caminata se recomienda considerar un botiquín de primeros auxilios.
2	Cascada Baltazar	66	X		Corregimiento Número 8	Propiedad pública, se encuentra caminando sobre la carretera a 30 minutos de la oficina de Cosetur, es una caída de agua entre 2 a 3 metros, de agua cristalina, en el pozo que cae es profundo pero su ancho es pequeño de 2 metros aproximadamente.	El ingreso a la cascada no está restringida, por lo tanto, algunos de sus visitantes ingresan bebidas (en su mayoría alcohólicas) y alimentos. Los residuos algunas veces son dejados en el entorno natural, generando contaminación, teniendo en cuenta que en la zona no hay recolección de basuras.
3	Parcela agrícola de "Don Omar".	60	X		Vereda Tatabro, junto a quebrada Tatabro al margen de la vía antigua Cali - Buenaventura	<p>La parcela se encuentra aproximadamente a 500 metros de la oficina de Cosetur, camino al pozo de los delfines.</p> <p>Esos predios fueron donación de la fundación Herencia Verde y tienen diferentes tipos de cultivos como plátano, bijao, ñame, palmeras de coco, árbol de pan, etc., donde puede realizarse actividades interpretativas sobre la gastronomía local, degustación de algunas frutas o verduras exóticas y cosecha de productos para elaboración de platos en las cocinas de</p>	<p>El camino por donde se accede está muy descuidado. Se requiere trazar un sendero que permita el paso tanto en días secos como en días lluviosos.</p> <p>Hace falta el diseño de guiones interpretativos y actividades a desarrollar en las parcelas, pues no hay una estructura temática definida para generar experiencias allí.</p> <p>El producto "ruta del ñame" se realiza en esta área, pero presenta condiciones de estacionalidad según cosecha, lo cual impide ofrecer el producto permanentemente. Se propone realizar rutas culinarias con diversos alimentos según tiempo de</p>

Departamento/ Municipio		VALLE DEL CAUCA = BUENAVENTURA					
No.	Nombre	Puntaje	Recurso	Atractivo	Ubicación	Características	Observaciones
						<p>Cosetur.</p> <p>No presenta adecuadas condiciones de accesibilidad.</p>	cosecha.
4	Río Anchicayá	65	X		Cruza por todo el bajo de Anchicayá	<p>El Río Anchicayá, nace en el PNN Los Farallones de Cali y sirve como canal de transporte a pobladores locales.</p> <p>Es un río caudaloso de aguas turbias con excepcionales condiciones paisajísticas.</p> <p>Es posible realizar navegación en boga y exploración río arriba o río abajo, es posible visitar algunas playas que se forman cuando el río baja.</p> <p>Las quebradas y ríos como Sabaletas o Aguas Claras del Corregimiento Número 8 desembocan en este río.</p>	<p>Los miembros de Cosetur quieren realizar un recorrido por las parcelas que colindan con el Río Anchicayá, realizando un pequeño traslado en una canoa con motor por el río, pero no se ha contemplado acoplar las normas legales, como el uso de los elementos de protección necesarios, para el desarrollo de las actividades, ni se ha estructurado la manera de operar el recorrido.</p> <p>No es seguro realizar inmersiones en el río.</p>
5	Fiestas del Retorno	65	X		En la zona urbana de Llanobajo en todas sus versiones	<p>Fiesta tradicional que se realiza cada año en el mes de Julio en un fin de semana con festivo, en la zona urbana de Llanobajo.</p> <p>En el festival se comparte y se vende</p>	Es una de las fiestas más tradicionales que se realizan en el país, aunque hay muestras de tradiciones y costumbres de las personas de la región, no se percibe un factor que tenga un contenido diferencial.

Departamento/ Municipio		VALLE DEL CAUCA = BUENAVENTURA					
No.	Nombre	Puntaje	Recurso	Atractivo	Ubicación	Características	Observaciones
						comida, por parte del consejo comunitario se cocina y se regala marrano, se hacen actividades de narrar versos y cuentos, muestras de bailes típicos, presentaciones de grupos musicales y bailes de diferentes ritmos.	
6	Gastronomía y saberes culinarios de Llano Bajo	54	X		Vereda Tatabro, junto a quebrada Tatabro al margen de la vía antigua Cali - Buenaventura	<p>La oferta culinaria de Cosetur, se está estandarizando, por ende, se entra a una descripción conjunta de varios elementos que componen uno o más platos tradicionales. Entre los alimentos más tradicionales se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El ñame, tubérculo con el que se hace jugo y torta de ñame. -La papa china, otra especie de tubérculo. Se sirve frito en rodajas. -Huevos con pringamosa, se sirven batidos. - Jugo de venturosa. 	<p>Los gastos de los insumos de los platos a los que se incurren son altos debido a que en su mayoría solo pueden compararlos en la zona urbana de Buenaventura. Se debe contemplar la oferta de platos vegetarianos. No se estiman las porciones racionales de cada plato.</p> <p>Cada almuerzo o refrigerio, que se integre al producto turístico puede aumentar considerablemente los precios.</p>

12.14. Anexo 20.

N	Nombre	C	o	u	g	A	B	C	D	E	F	G	ficac	ob	cal	onal	rnac	iona	Calificación Total
---	--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------	----	-----	------	------	------	--------------------

o															
1	Cascada Huevos de Dragón	2.5.1.	10	10	19	10	98	7	63	6					69
2	Cascada Baltazar	2.5.1.	10	90	10	89	77	60	6					66	
3	La parcela agrícola de Don Omar	2.9	88	88	89	69	66	54	6					60	
4	Río Anchicayá	2.5.5.	86	77	10	78	77	53		12				65	
5	Fiestas del Retorno	1.7.1.1	20	13	10			43	6					49	
6	Gastronomía de Llanobajo	1.6.2.	82	16	13	9		48	6					54	