

Modelo de negocios Canvas, economía circular para una empresa de servicios agroturísticos¹

Business Model Canvas, Circular Economy for an agrotourism service company

Yina Yiseth Muñoz², Sonia Verjel-Sánchez³

Artículo recibido el 1.º de junio de 2023; artículo aceptado el 24 de agosto de 2023

Este artículo puede compartirse bajo la [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) y se referencia usando el siguiente formato: Muñoz, Y.Y., y Sánchez-Verjel, S. (2023). Modelo de negocios canvas, economía circular para una empresa de servicios agroturísticos. *I+D Revista de Investigaciones*, 19(1). DOI:

Resumen

La creciente demanda por una economía más sostenible ha tenido un impacto significativo en los modelos de negocio, particularmente en el sector turístico. El objetivo de esta investigación consistió en formular un Modelo de Negocios, con el enfoque de economía circular para una empresa de servicios agroturísticos. El diseño propuesto es de tipo no experimental transeccional, no se manipularon variables, la recolección de datos se realizó en un solo momento determinado, con un planteamiento mixto de investigación y dos tipologías de muestras a las que se les aplicó cuestionario y entrevista para validar la propuesta de valor. El alcance de este estudio es descriptivo y cumple con los lineamientos del Business Model Canvas, y no comprende la implementación y evaluación. La investigación se realizó en el municipio de Ocaña, (Norte de Santander) y, los resultados presentan una perspectiva prometedora para identificar oportunidades comerciales de la economía circular.

Palabras clave: turismo, gestión ambiental, administración, negocios, servicios

Abstract

The growing demand for a more sustainable economy has significantly impacted business models, particularly in the tourism sector. This research aimed to formulate a Business Model with a circular economy approach for an agrotourism service company. The design employed was non-experimental and transactional, with no manipulation of variables. Data collection was conducted at a single specific moment, using a mixed research approach and two types of samples, to which a questionnaire and interviews were applied to validate the value excluding implementation and evaluation. The research was carried out in the municipality of Ocaña, (Norte de Santander). The results present a promising perspective for identifying business opportunities within the framework of the circular economy.

¹ Artículo, resultado de un proyecto de investigación, y tesis de Maestría en Administración, Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña, (Norte de Santander). Fecha de inicio: 2 de febrero de 2023. Fecha de terminación: 23 de mayo de 2023

² Magíster en Administración, Universidad Francisco de Paula Santander (Ocaña, Colombia). Grupo de Investigación GIDSE, Universidad Francisco de Paula Santander. Dirección: El Algodonal y Vía Acolsure, Ocaña. PBX: (+57) 6075690088. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3334-1664> Correo electrónico institucional: yymunozvp@ufpso.edu.co Rol del autor según Credit: investigación, conceptualización, recursos.

³ Doctor en Educación, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela, Grupo de Investigación GIDSE, Universidad Francisco de Paula Santander, (Ocaña, Colombia). Dirección: El Algodonal y Vía Acolsure, Ocaña. PBX (+57) 6075690088. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8408-869X> Correo electrónico institucional: sverjels@ufpso.edu.co Rol del autor según Credit: supervisión, metodología, escritura, revisión y edición.

Keywords: Tourism, Environmental Management, Administration, Business, Services.

Introducción

El concepto de modelo de negocio usado en la administración general, se fundamenta en la definición de Peter Drucker, en el que se relaciona el modelo con la forma en la que un negocio hace dinero, entrega valor a los clientes y se centra en la oportunidad. Un plan para crear una posición única y valiosa, para dar un sentido y dirección al negocio.

Porter (1991), lo define como una estrategia empresarial que analiza el desempeño de la empresa en un entorno competitivo, un medio para garantizar los resultados financieros en las organizaciones. Para investigadores como Demil y Lecocq (2009), el término “modelos de negocio” ha prosperado en la bibliografía dedicada a las actividades gerenciales desde finales de la década de 1990, especialmente a raíz de la aparición de la era de Internet y de su adopción masiva en la actividad comercial.

De acuerdo con González et al. (2021), los modelos de negocio son estrategias fundamentales para comprender las fuerzas que impactan de manera positiva o negativa en las organizaciones. Estos modelos constituyen elementos esenciales de las compañías y su análisis brinda información valiosa para comprender la dinámica empresarial que los emprendedores deben enfrentar. Para Johnson et al. (2008), el éxito o fracaso de una empresa se encuentra ligado a los modelos de negocio, su diseño involucra el uso de técnicas, procedimientos y tecnologías específicas que permitan fortalecer las estrategias.

En el campo de las ciencias administrativas, se han definido enfoques gerenciales de los modelos de negocios, de los cuales se destaca el modelo de negocio de Hamel (2002), quien desarrolló el "modelo de negocio estratégico", que se orienta en cómo las empresas pueden crear una ventaja competitiva sostenible a través de la innovación, basándose en cuatro elementos claves: Oferta de Valor, Procesos claves, Recursos claves y Red de clientes y proveedores.

Según Hamel (2002), las organizaciones que innovan en estos cuatro elementos pueden crear una ventaja competitiva sostenible que les permitirá prosperar en el largo plazo. Esto puede lograrse por medio de la disrupción de los modelos de negocio existentes, la creación de nuevos mercados y la transformación de la industria en la que manobra la empresa.

Otro modelo de negocios de gran aplicación es el de las Cuatro Cajas, creado por Johnson, et al., (2008), quienes lo definen como un marco para analizar y mejorar la estrategia de una compañía, evaluar fortalezas y debilidades, identificar oportunidades de crecimiento y

optimizar operaciones para mantenerse por delante de la competencia. El modelo lo integran cuatro casillas que representan diferentes aspectos de un negocio: propuesta de valor para el cliente, fórmula de ganancias, recursos y procesos claves e indicadores claves de desempeño.

En este orden, se destaca el *Business Model Canvas*, desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2011). El modelo Canvas, una herramienta de gestión estratégica que permite conocer los aspectos clave de un negocio, sus interrelaciones, la infraestructura necesaria, la oferta, los clientes y la situación financiera de una organización, entre otros.

El canvas comprende un lienzo en el cual se visualizan cuatro grandes áreas que integran una empresa: infraestructura, oferta, clientes y finanzas; los autores definieron nueve, categorías que representan los componentes básicos de una organización: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuente de ingresos, actividades clave, recursos clave, asociaciones clave y estructura de costes. Una de las ventajas que tiene el lienzo de modelo es que puede ser utilizado por cualquier tipo de empresas, su confiabilidad permite a los emprendedores validar su idea de negocios.

Según Sáez (2021), la evolución tecnológica ha impulsado la creación de modelos de negocios entre los que se encuentran los digitales y los sostenibles, que han revolucionado el sector empresarial y posibilitado a las compañías satisfacer las demandas de los clientes y el mercado actual.

En el ámbito del turismo, tradicionalmente los modelos de negocio se han aplicado mediante un modelo de economía lineal, caracterizada por un enfoque de "usar y desechar". Sin embargo, este ha sido objeto de críticas debido a su impacto negativo en el medio ambiente y en las comunidades locales.

Para el sector turístico, el compromiso es realizar una transición hacia un modelo de negocio circular que promueva la conciencia social y la protección del entorno natural.

La Organización Mundial del Turismo [OMT] y la Organización de los Estados Americanos [OEA] (2018) posiciona el turismo sostenible como una actividad económica, que a largo plazo contribuye a la reducción de la pobreza, y genera beneficios socioeconómicos equitativos a quienes lo operan y a las comunidades anfitrionas.

En la región noroccidental del departamento de Norte de Santander, se ubican tres poblaciones consideradas eje de desarrollo turístico en el Plan de Desarrollo de Norte de Santander (2020-2023), así mismo las condiciones

geográficas, ambientales y culturales de estos territorios, los convierten en lugares idóneos para el desarrollo de modelos de negocios relacionados con la industria del turismo.

El propósito de esta investigación consistió en formular un modelo de negocios para crear una empresa turística por medio del enfoque de Economía Circular en los municipios de Ocaña, Abrego y La Playa, utilizando la metodología *Business Model Canvas*. La pregunta que guió y orientó el proceso investigativo, corresponde al interrogante: ¿cuáles son los elementos clave para la generación de un modelo de negocios basado en turismo y economía circular y cómo puede este modelo contribuir a la sostenibilidad ambiental, social y económica de la comunidad local donde opera?

En la Guía empresarial economía circular. Una forma diferente de hacer negocios sostenibles "presentado por Colombia Productiva (2019), se confirma la importancia de desarrollar modelos de negocio con un enfoque en la economía circular, que fomente nuevas oportunidades económicas. Los modelos de negocios sostenibles buscan maximizar el valor no solo para la organización, sino también para el medio ambiente y la sociedad en general.

Metodología

Tipo de estudio

Al tomar en cuenta el objetivo propuesto, se empleó un enfoque de investigación mixto que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas, como la observación y la aplicación de un cuestionario para recopilar información.

El tipo de investigación utilizado fue descriptivo y no experimental, no se manipularon variables, se observaron los fenómenos de la forma como se manifestaron para su posterior análisis.

De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018), los enfoques mixtos son un conjunto de metodologías que implican la combinación de métodos de investigación cuantitativos y cualitativos. Estos son sistemáticos, empíricos y críticos, y se utilizan para recopilar y analizar datos de diferentes tipos.

La combinación y análisis conjunto de estos datos permiten inferencias y una comprensión más profunda del fenómeno en estudio. El objetivo de la investigación descriptiva fue caracterizar y establecer el diseño de producto para el modelo de negocio.

Para ello, se llevó a cabo un análisis de documentos académicos y fuentes relevantes relacionadas con el desarrollo de modelos de negocios, economía circular y turismo en Colombia. Se consultaron fuentes Organización Mundial del Turismo [OMT] y Organización de los Estados Americanos [OEA], la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco], el Ministerio de

Ambiente y Desarrollo Sostenible (2022), Procolombia y se utilizó la Encuesta Nacional de Turismo del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2022).

De igual manera, se efectuó una investigación de mercados que sirvió como fundamento para validar la idea de negocio y para la formulación de la propuesta de valor del modelo, además se analizaron las oportunidades de mercado para productos y servicios basados en el turismo y la economía circular, teniendo en cuenta las preferencias y expectativas de los consumidores. Mediante esta metodología se obtuvo una visión completa y actualizada del panorama del turismo en Colombia, así como de las tendencias, desafíos y oportunidades relacionadas con los modelos de negocios y la economía circular.

Participantes

En el alcance de esta investigación, se aplicó un cuestionario a individuos que cumplieran con un conjunto específico de características previamente establecidas. La población fue definida como habitantes del municipio de Ocaña, con independencia económica personas que disponen de los ingresos suficientes para tomar decisiones y pueden hacerse cargo de sus propios gastos, señalada en la cartilla Caracterización municipios de intervención del Programa "Paz Comunal" GIZ (Asomunicipios, 2022).

Para la validación de la hipótesis, se considera el criterio mínimo de éxito (CME), que en este caso corresponde a que la idea sea aceptada por el 50 % de los clientes potenciales. En la metodología Canvas, el éxito se define en términos de validar o refutar las hipótesis planteadas, y la información recopilada permite analizar y confirmar los supuestos establecidos, lo cual proporciona una base sólida para evaluar la idea de negocio. En este caso, se validó la hipótesis sobre la idea de negocio, los clientes potenciales y la propuesta de valor.

Otro de los objetivos de la investigación fue el de identificar las percepciones, los conocimientos y las prácticas de las empresas registradas y activas en el Registro Nacional de Turismo en cuanto al concepto de economía circular y sus aplicaciones en el negocio

Materiales e instrumentos

A las muestras seleccionadas se les aplicó un cuestionario de 12 preguntas, que buscaron indagar sobre conocimientos relacionados con turismo sostenible y economía circular. Las entrevistas buscaron conocer la forma en que los operadores turísticos conciben la sostenibilidad y ¿cuáles consideran que son los desafíos o las barreras más comunes para la adopción de prácticas sostenibles?

Procedimiento

Para determinar el tamaño de la muestra, se empleó un método de muestreo aleatorio simple en el cual cada individuo de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado. Se utiliza la fórmula correspondiente cuando se conoce el tamaño total de la población. Se determinó un tamaño de muestra con un nivel de confianza del 90 % y un margen de error del 7 %, teniendo en cuenta una población de 52 807 personas, para un tamaño muestra de 139.

Por otra parte, se utiliza la técnica de muestreo por conveniencia, con la cual se encuestaron y entrevistaron a los representantes de las empresas registradas legalmente y activas en el Registro Nacional de Turismo, que se encontraron habilitadas para prestar servicios en Ocaña, tomando como referencia el registro de la Cámara de Comercio de Ocaña. Estas unidades lo conformaron: quince hoteles, una vivienda turística, y dos fincas agroturísticas.

Resultados

El estudio llevado a cabo reveló que todavía existe falta de información que pueda guiar la toma de decisiones en la promoción del turismo sostenible, ya que gran parte de la muestra encuestada (más del 54 %) desconoce del tema y los que han escuchado hablar sobre sostenibilidad lo relacionan solo al medio ambiente.

Al introducir la explicación relacionada con economía circular y desarrollo sostenible, el 65,2 % de los encuestados manifiestan su aceptación e inclinación a adquirir productos o servicios ofrecidos por empresas que se comprometan con la sostenibilidad, lo que genera un plus para aquellas que desarrollan prácticas de economía circular.

El concepto de turismo sostenible tuvo gran aceptación. Las expectativas en el grupo objeto de investigación, frente al tema, son positivas, el 81,8 % de los encuestados consideran que proporciona calidad de vida al entorno donde se desarrolla.

El diseñar productos innovadores y competitivos que contemplen las condiciones requeridas para el alojamiento de turistas mediante condiciones de economía circular, genera valores agregados que los turistas están dispuestos a considerar y a pagar. Al preguntárseles qué tan atractivo sería visitar estos lugares, el 95,5 % manifestó su interés.

En cuanto a la oferta turística de la zona, se presenta insuficiente información sobre políticas de desarrollo sostenible orientadas al turismo. Los operadores turísticos y hoteleros en su gran mayoría dicen conocer el concepto de economía circular y refieren algunas prácticas de reciclaje en los establecimientos sin que obedezcan a un fuerte compromiso de sostenibilidad.

El 75 % de los entrevistados declara que existen barreras para adaptarse a los principios de la economía circular, entre los que destacan la generalizada y errada percepción de los clientes de que los productos y servicios ecológicos son de menor calidad, así como la falta de capital, la carencia de apoyo del Gobierno y la ausencia de conocimientos técnicos y de información sobre el tema. Expresan además que las personas en el mercado laboral que contratan generalmente carecen de habilidades y conocimientos relacionados con las prácticas comerciales de la economía circular.

Los encuestados consideran que el turismo sostenible brinda calidad de vida al entorno donde se desarrolla, y las que fincas o casa de campo son el lugar elegido para pernoctar, al destacarse en relación con las demás respuestas.

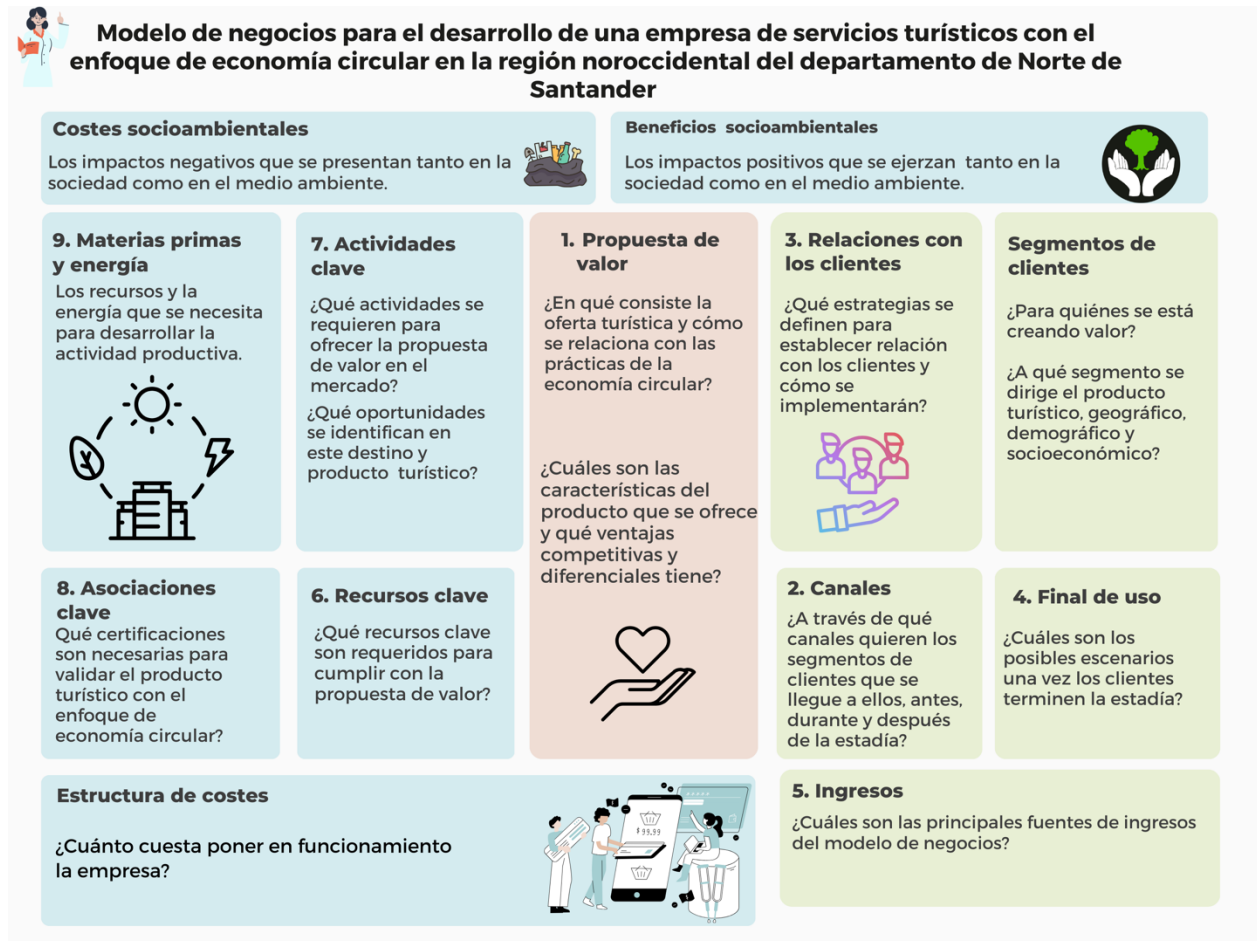
La investigación determinó que la idea del negocio tiene aceptación en el 95,2 %, por las características que se piensa debe incorporar el modelo de negocio relacionado con el turismo sostenible

Esto ayuda a validar la hipótesis sobre la idea del negocio y la propuesta de valor. Con esta validación, se realiza el lienzo para el modelo de negocios, tomando como referencia el canvas descrito por Osterwalder y Pigneur (2011), además de información tomada *Manual para la transición de una pyme turística hacia una economía circular* desarrollado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Gobierno de España (2022), en el cual se incorporan los conceptos de sostenibilidad al modelo de negocio (Figura 1).

La sostenibilidad implica integrar las dimensiones social, medioambiental y económica. Al representarlos en el lienzo se pueden diseñar acciones para la reducción de impactos negativos que el modelo puede generar y de igual manera el aumento de los impactos positivos que lleven a mejorar el desempeño socioambiental, como se haría al analizar la diferencia entre ingresos y costos que determinan el resultado económico.

Figura 1

Canvas para el Modelo de Negocio propuesto.



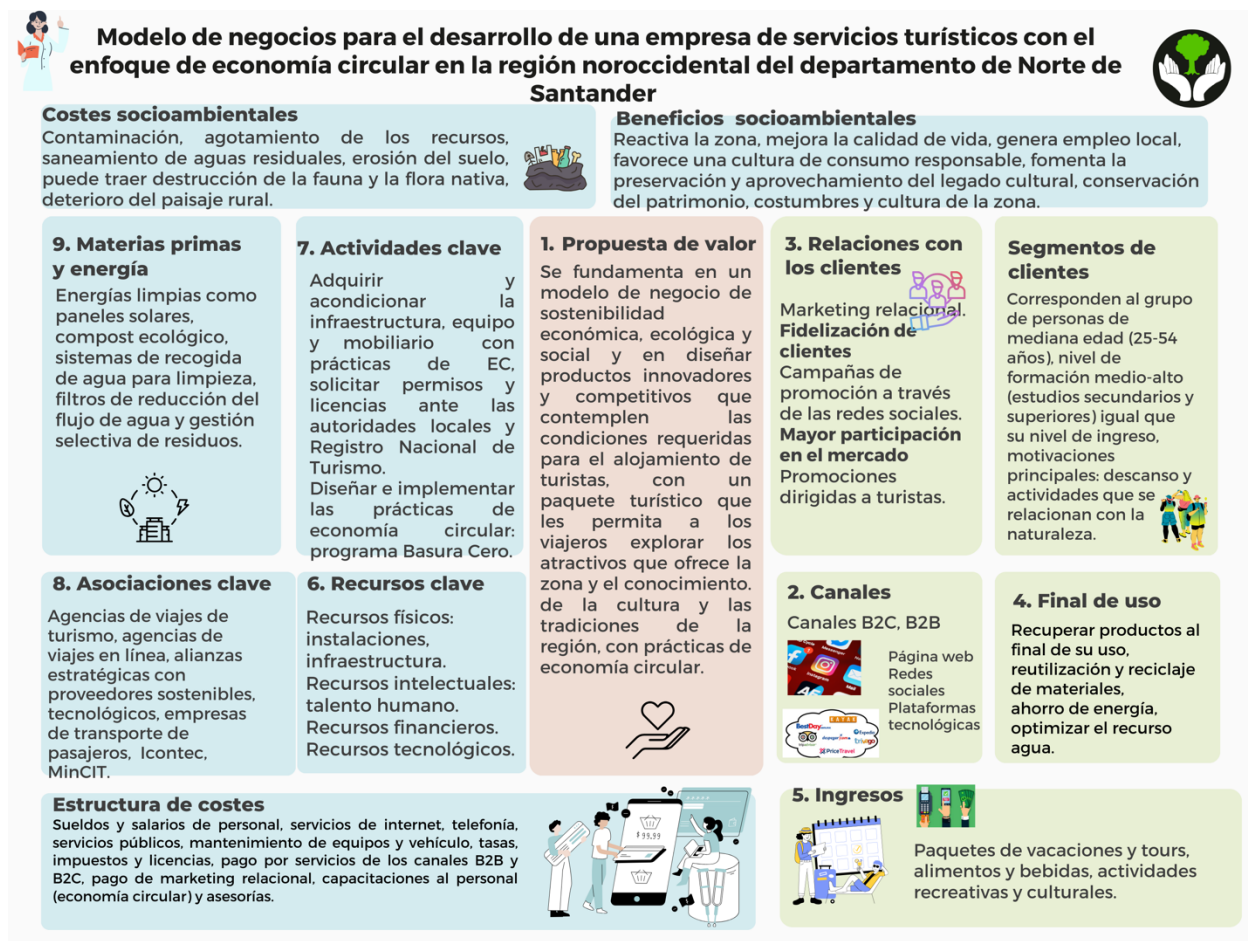
Fuente: adaptado del lienzo diseñado por Osterwalder y Pigneur (2001) y Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Gobierno de España (2022).

Según Araña y León (2017) la industria turística se enfrenta al desafío ineludible de la sostenibilidad. Esto implica su desarrollo basado en la capacidad de brindar bienestar a medio y largo plazo, utilizando de manera responsable los recursos humanos y naturales disponibles, tanto en el presente como en el futuro.

Definido el lienzo para el diseño del modelo de negocios que compone la metodología *Business Model Canvas*, se procedió a precisar cada uno de los componentes necesarios para su desarrollo y aplicación en esta zona de Norte de Santander, como se muestra en la Figura 2.

Figura 2

Canvas final, Modelo de Negocios



Fuente: elaboración propia.

Propuesta de valor

Se fundamenta en un modelo de negocio de sostenibilidad económica, ecológica y social y en diseñar productos innovadores y competitivos que contemplen las condiciones requeridas para el alojamiento de turistas, con un paquete turístico que les permita a los viajeros explorar los atractivos que ofrece la zona y el conocimiento de la cultura y sus tradiciones. Se destaca en la región, la presencia de dos municipios considerados como Pueblos Patrimonio de Colombia: La Playa de Belén y El Carmen.

Los municipios de Ocaña, Abrego y La Playa de Belén, cuentan con condiciones propicias para el desarrollo del agroturismo. En el turismo rural, se busca acercar al turista al trabajo agrícola, degustar la gastronomía local, recorrer los cultivos tradicionales (cebolla ocañera), participar en clases de cocina con las comunidades, hacer visitas a la Ruta del Café en el corregimiento de Pueblo Nuevo y aprender técnicas de tejido en fique y la producción de artesanías, entre

otros. Por otro lado, se quiere ofrecer experiencias que involucran las tradiciones espirituales y ceremoniales, en las cuales la música, la gastronomía y las artesanías desempeñan un papel destacado.

En la zona también se encuentra la Reserva Natural de Aves El Hormiguero de Torcoroma y la vereda Peritama, que permiten el avistamiento de aves y recorridos con paisajes impresionantes, similares a los del Parque Nacional de Los Estoraques, ubicado en La Playa de Belén. Los estoraques son imponentes y hermosas formaciones naturales esculpidas por la acción del agua y el viento (erosión), endurecidas por la exposición al sol, cabe mencionar que allí se venera una de las apariciones marianas de Colombia en las montañas de Torcoroma, ubicada en Ocaña, con gran afluencia de feligreses y turistas.

Estas características hacen de la zona un lugar idóneo para el desarrollo potencial del turismo rural, que combina la autenticidad de la región con su riqueza natural. Todo este enfoque se orienta hacia un desarrollo sostenible que aproveche, conserve y difunda los diferentes elementos del patrimonio

cultural tangible e intangible presentes en los municipios de Ocaña.

Segmento de mercado para el modelo de negocio

De acuerdo con Lamb et al. (1998), la segmentación se describe como el proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos identificables que comparten características similares y tienen un significado relevante. El objetivo de este proceso es permitir adaptar las estrategias de marketing a las necesidades específicas de uno o más segmentos en particular. El perfil de los clientes del modelo de negocio se caracteriza por ser turistas internos que residen en zonas urbanas. Este grupo suele estar en el rango de edad de 25 a 54 años, con un nivel medio-alto de educación e ingresos. Sus principales motivaciones son el descanso y la realización de actividades relacionadas con la naturaleza. En términos de alojamiento, prefieren opciones como casas rurales, cabañas y campings. Además, son personas que prefieren viajar de forma independiente en sus propios vehículos y buscan evitar el turismo masivo. Su disposición a gastar está relacionada con la calidad de los servicios y tienen una conciencia ecológica y social, ya que desean contribuir a la preservación del medio ambiente durante sus vacaciones.

Canales

Refiere Feijó (2014): “las reglas han cambiado, las empresas ya no dirigen la comunicación con los consumidores. Ahora son ellos quienes tienen el poder. Las empresas deben conocer la metodología para que los consumidores entablen un diálogo interactivo con ellos.” (p.93).

En la actualidad, con la revolución digital, se ha ampliado considerablemente la gama de canales de distribución en línea. Por un lado, está el *marketing* B2B (*Business to Business*), que consiste en las empresas que hacen negocios entre sí, (el usuario final es la empresa) y el B2C (*Business to Consumer*), estrategias que desarrollan las compañías para ofrecer los productos o servicios directamente al consumidor final.

El informe *Digital 2022: Global Overview Report*, elaborado por Kemp (2022), proporciona datos estadísticos sobre la situación digital de Colombia en 2021 y 2022. Según este documento, se destaca el impacto de los dispositivos móviles, las redes sociales, las aplicaciones y la publicidad en los usuarios colombianos. Además, Colombia cuenta con 65.75 millones de teléfonos móviles conectados, y la

cantidad de usuarios de Internet alcanza los 35,50 millones, lo que equivale al 69,1 % de la población total con acceso a este servicio.

En cuanto al uso de las redes sociales, el país tiene 45,80 millones de usuarios activos, lo que representa el 81 % de la población. Los usuarios de Internet en el rango de edad de 16 a 64 años dedican un promedio diario de 10 horas y 3 minutos al uso de Internet, y tres horas y 46 minutos en las redes sociales, de acuerdo con los datos presentados por Kemp (2022).

El mercado digital ha desarrollado programas y plataformas que permiten la gestión de todos los procesos de la comercialización del producto turístico y, módulo de venta en línea B2B y B2C. Las Agencias de Viajes en línea, también conocidas como OTA (Online Travel Agency), son plataformas especializadas en la venta de servicios relacionados con el sector de viajes. Estos sitios ofrecen una variedad de servicios, como la venta de vuelos y reservas de hoteles, comentarios y críticas de destinos turísticos, hoteles y restaurantes.

En el modelo de negocio se propone el diseño de un sitio web que proporcione información detallada sobre la oferta turística, actividades, servicios y principios del turismo sostenible, con descripciones, fotografías, testimonios, recomendaciones y opciones de reserva. Así mismo, establecer canales a través de las redes sociales, con las particularidades y bondades que la web 2.0. ofrece, así como diseñar páginas de seguidores en las plataformas de redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y YouTube donde se comparten imágenes, videos y experiencias relacionadas con el turismo y la economía circular a fin de crear conciencia, interactuar con los seguidores y promocionar ofertas a través de estos medios.

Participación en ferias de turismo, conferencias y eventos especializados en sostenibilidad, economía circular y turismo, para establecer contactos y promocionar la oferta turística. El objetivo es lograr una combinación de estos canales y maximizar el impacto de las estrategias de promoción del producto turístico ecológico.

Relaciones con los clientes

Para Tomaello y Duer (2015), la promoción en los modelos de negocio relacionados con el turismo tiene un claro “antes y después”, Internet marcó un punto de inflexión que ya no tiene retorno y las redes sociales componen uno de los pilares para el negocio turístico, debido a que todas las empresas del sector están expuestas a las opiniones y a los comentarios de sus

clientes, que quedan publicadas para ser consultadas por millones de personas en el mundo”.

Hoy por hoy el *marketing* en el sector turístico, ha experimentado la introducción de nuevas técnicas de *marketing* para conseguir la fidelidad de los clientes y ofrecer propuestas de valor basadas en la calidad, la confianza y el compromiso. Hay que comprender que es lo que hace que los turistas sean fieles a los destinos que se ofrecen y que es lo que determina su lealtad, para que vuelvan a querer experimentar el servicio ofrecido.

González (2006) explica que “el *marketing* relacional se basa en crear, mantener y fortalecer las relaciones de las empresas con los clientes”, con el propósito de que se maximice el beneficio para ellos. Este *marketing* busca identificar a los clientes más rentables, conocer sus necesidades y adaptar los productos a ellas. El enfoque está en generar relaciones de colaboración entre las organizaciones, los clientes, los usuarios y otros actores del *marketing*.

En la investigación realizada se destaca la preocupación por cuestiones sociales y medioambientales, y la buena opinión de las empresas sostenibles y comprometidas con el planeta, lo que favorece la adopción del modelo de negocios hacia la fidelización del cliente. Las relaciones con los clientes se enfocarán en ofrecer un servicio personalizado, incluida la postventa, diseñar una oferta y unos productos con calidad y hacer *marketing* de contenidos en redes sociales, con el objetivo de fidelizar los clientes.

Final de uso

En esta sección del lienzo, se describen los diferentes escenarios que ocurren al finalizar el uso de los servicios por parte de los clientes y usuarios. Esto incluye las acciones tomadas con respecto a los productos o equipos utilizados: ¿se reciclan, se desechan en el medio ambiente o se toman otras medidas? Además, se detalla en qué medida se llevan a cabo estas acciones.

En el modelo de negocio se propone el diseño de una infraestructura para recuperar productos al final de su uso, que permitan la reutilización y el reciclaje de materiales, ahorrar energía y, optimizar el recurso agua en su tratamiento y reutilización. Igualmente, fomentar principios de sostenibilidad en las decisiones de la demanda, mediante la formulación de estrategias que motiven al turista a sustituir patrones de consumo que minimicen la producción de desperdicios, y estimulen una conciencia sobre sus comportamientos para que no afecten ni pongan en riesgo las condiciones medioambientales de la zona.

Recursos claves

¿Qué recursos básicos son requeridos para cumplir con la propuesta de valor? En este apartado se definen los recursos financieros, humanos, físicos, necesarios para crear y ofrecer la propuesta de valor que permita llegar al segmento de clientes. Para este modelo se han definido recursos para iniciar el proyecto y recursos indispensables para operar el negocio. En los recursos iniciales se encuentran: instalaciones e infraestructura y entre los necesarios para operar el equipo de trabajo, está la plataforma tecnológica, y las redes sociales. Recursos físicos: instalaciones, infraestructura. Recursos intelectuales: innovación permanente y, compromiso con la circularidad. *Marketing* digital y talento humano: equipos de trabajo capacitado y con las competencias y el compromiso para servir al cliente y al planeta. Recursos financieros: flujo de dinero e inversiones iniciales. Recursos tecnológicos: plataforma tecnológica, programas, Internet y redes sociales.

Actividades claves

Se integran en el lienzo aquellas actividades necesarias para ofrecer la propuesta de valor, llegar al segmento de clientes, relacionarse con ellos y a la generación de ingresos. Las actividades necesarias para la ejecución del modelo incluyen: adquirir y acondicionar la infraestructura, así como el equipo y mobiliario necesario de acuerdo con lo formulado en la propuesta de valor, solicitar permisos y licencias ante las autoridades locales e inscribirse en el Registro Nacional de Turismo (RNT) y solicitar el registro mercantil, establecer contactos y negociar convenios con proveedores y servicios enmarcados en la economía circular, contratar personal con competencias en el área de hotelería y turismo y economía circular, diseñar la imagen corporativa, la plataforma web; adquirir programas y contratos con las plataformas que permiten la gestión de los procesos de la comercialización del producto turístico; diseñar e implementar las prácticas de economía circular: como reducir el uso de energía y recursos no renovables y utilizar productos alimenticios locales para reducir las necesidades de transporte. Además, ejecutar programa de Basura Cero, para minimizar la generación de residuos y hacer reutilización y reciclaje con cero residuos plásticos, y planear el inicio de operaciones y las estrategias para medir la satisfacción de los clientes

Asociaciones claves

Comprenden aquellas alianzas estratégicas con empresas, instituciones y personas que contribuyan a fortalecer la propuesta de valor. Para el modelo planteado se proponen consolidar alianzas con organizaciones ambientales, agencias de viajes sostenibles y otras empresas relacionadas con el turismo sostenible, lo cual puede ayudar a ampliar la visibilidad y llegar a una audiencia más amplia.

Establecer asociaciones con agencias de viajes operadoras de turismo, y agencias de viajes en línea, así como alianzas estratégicas y convenios con proveedores que promuevan la sostenibilidad, proveedores tecnológicos, empresas de transporte de pasajeros, instituciones públicas como el Ministerio de Comercio y Turismo y el Instituto Colombiano de Normas Técnica y Certificación (Icontec), agremiaciones culturales y del medio ambiente, además de agremiaciones culturales y del medio ambiente, asociación de artesanos, y entidades del sector público. Por último, consolidar alianzas con organizaciones ambientales, agencias de viajes sostenibles y otras empresas relacionadas con el turismo sostenible que puede ayudar a ampliar la visibilidad y llegar a una audiencia más amplia.

Materias primas y energía

A la izquierda del lienzo se ha ubicado lo relacionado con las materias primas y la energía necesarias para el desarrollo de las actividades del modelo mediante el enfoque de economía circular. Se consideran las acciones más relevantes en términos económicos, sociales o ambientales para el modelo en cuestión. Se propone la implementación de energías limpias, como paneles solares, así como el uso de compost ecológico, sistemas de recolección de agua para limpieza, filtros de reducción del flujo de agua y la gestión selectiva de residuos. Estas medidas se plantean con el objetivo de promover prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.

Costos socioambientales

En la parte superior del lienzo se ubicaron los costos socioambientales, entendidos como los impactos negativos del modelo. Se busca responder a las preguntas ¿en qué forma se deterioran las condiciones del entorno? Y, ¿hay afectaciones en el bienestar de las personas?

Por lo general, el impacto del turismo así sea sostenible en el medio ambiente se presenta, según González (2006), en los lugares donde se desarrolla esta actividad, los cuales están expuestos a factores

como la contaminación, el agotamiento de los recursos, el saneamiento de aguas residuales y la erosión del suelo. Esto puede destruir la fauna y la flora nativa, el deterioro del paisaje rural y con mayor énfasis cuando se trata de áreas naturales protegidas que en esta zona se encuentran, como el Parque Nacional de Los Estoraques, ubicado en la Playa de Belén.

También se validan preguntas relacionadas con el impacto que ocasiona el proyecto en el medio ambiente: ¿en qué medida se puede presentar destrucción de recursos no renovables?, ¿las actividades que se desarrollaran pueden producir contaminación en el aire?, ¿las actividades del proyecto pueden contaminar el agua?, ¿qué procesos de tratamiento de aguas residuales se implementarán?, ¿qué grado de contaminación acústica se ocasionará en el desarrollo de la propuesta de valor?, ¿se prevé actividades de reposición de recursos naturales no renovables en el desarrollo del proyecto?, ¿qué impacto estético, arquitectónico y arqueológico se presenta?, ¿cuál es el manejo, almacenamiento y tratamiento de residuos previstos?

Beneficios socioambientales

En la parte superior del lienzo se ubicaron los beneficios socioambientales, que puede proporcionar el modelo y responde a las preguntas: ¿se mejoran las condiciones sociales en el territorio?, ¿se renueva o restaura el medio ambiente? Se considera que este tipo de proyectos mediante el enfoque de la economía circular tiene beneficios ambientales, como la utilización de energías limpias, el manejo responsable de los residuos y, la reactivación de la zona, mejorando la calidad de vida y, generar empleo local. También favorece una cultura de consumo responsable, fomenta la preservación y aprovechamiento del legado cultural, y ayuda a la conservación el patrimonio, las costumbres y la cultura de la zona.

Estructura de costos

Se ubica en la parte inferior izquierda del lienzo. En esta casilla se identifican los desembolsos que se deben realizar para que el modelo de negocios se desarrolle, se cuantifica la inversión y se determinan los precios de la propuesta de valor. En el costo del servicio se incluyen los gastos administrativos y los relacionados con la venta del servicio y los gastos financieros. Para el modelo se identifican los siguientes costos: sueldos y salarios de personal, servicios de Internet, telefonía, servicios públicos, mantenimiento de equipos y

vehículo, tasas, impuestos y licencias, pago por servicios de los canales B2B y B2C, pago de *marketing* relacional, capacitaciones personales en economía circular y asesorías.

La composición de los costos incluye también la inversión en propiedades y activos fijos necesarios para llevar a cabo el proyecto. Esto incluye los gastos previos a la operación, como los gastos de constitución y la construcción del establecimiento, estudios y otros relacionados. Además, implica la compra de todos los activos que formarán parte del acondicionamiento del negocio (habitaciones y, oficinas entre otros.).

Ingresos

En esta casilla se determina cuál se considera es la principal fuente de generación de ingresos, el modelo de monetización que va a utilizar la empresa para capturar el valor del segmento de mercado y calcular el valor de los servicios ofrecidos, cuánto pagarían y determinar los medios que facilitarán el flujo de ingresos del modelo denominado cuota por uso, en el cual el cliente paga por el uso del servicio en el momento que lo necesite.

En este caso, los ingresos serían dados por el consumo en que incurre un visitante durante su viaje y su estancia en el destino (paquetes de vacaciones y *tours*, alimentos y bebidas, y actividades recreativas y, culturales)

Conclusiones

Se presenta un modelo de negocio basado en turismo sostenible, cuya investigación se realizó en el municipio de Ocaña, departamento de Norte de Santander. El diseño del modelo contempla las tres dimensiones fundamentales de la sostenibilidad: económico, ecológico y social, mediante la metodología *Business Model Canvas*.

En el sector del turismo, los modelos de negocios sostenible no solo deben ser tendencia deben ser de obligatoria implementación, como lo sugiere las directrices de la OMT y de la OEA (2018), que buscan que la sostenibilidad deje de ser considerada como un segmento de mercado específico y se convierta en una visión estratégica para el desarrollo de la industria turística.

Este canvas, que integra el desarrollo de un emprendimiento enfocado en la economía circular, ayuda a identificar los impactos que se pueden generar en el diseño de los servicios y las actividades basados en los principios propuestos por la economía circular.

Los modelos de negocios sostenibles, como el que se muestra en el lienzo, buscan maximizar el valor no solo para la empresa, sino también para el medio ambiente y la sociedad en general. Investigaciones, como las desarrolladas por Camisón y Sánchez (2020), también lo ratifican. Para estos autores, los modelos proporcionan una forma clara de visualizar los diversos impactos generados por la actividad empresarial y cómo se deben alinear hacia la sostenibilidad y la circularidad.

Como elemento integral del modelo, se sugiere involucrar y hacer partícipe a las autoridades locales y nacionales, de tal manera que esta política se pueda ir ampliando hacia el crecimiento del sector, toda vez que es notable el desconocimiento sobre sostenibilidad y turismo, más de la mitad de los encuestados 54 % manifiesta no conocer sobre el tema, este desconocimiento ocasiona consecuencias, que en definitiva terminan reflejándose en los hábitos de consumo.

Otro aspecto para tener en cuenta es de las barreras que se presentan para adaptar la sostenibilidad empresarial, ya que para el 75 % de los encuestados, aún prevalece la errada percepción de los clientes de que los productos y servicios ecológicos son de menor calidad, por lo cual refieren la falta de capital, de apoyo del gobierno y la falta de conocimientos técnicos y de información en cuanto al tema. Manifiestan, asimismo, que las personas que contratan en el mercado laboral carecen de habilidades y conocimientos relacionados con las prácticas comerciales de la economía circular.

Al introducir la explicación sobre economía circular y desarrollo sostenible, el 65,2 % de los encuestados manifestó su aceptación e inclinación a adquirir productos o servicios ofrecidos por empresas que se comprometan con la sostenibilidad, lo que es un plus para aquellas empresas que desarrollan prácticas de economía circular.

Las expectativas en el grupo objeto de investigación, frente al turismo sostenible, fueron positivas, un 81,8 % de los encuestados creen que genera calidad de vida al entorno donde se desarrolla. Asimismo, el conocimiento sobre la sostenibilidad motiva a las personas a tomar medidas concretas y responsables. Es indiscutible la necesidad apremiante de transitar hacia un modelo económico más sostenible, y para ello se requiere fomentar una cultura ciudadana hacia la sostenibilidad como un requisito, y en este aspecto la educación es un aliado de primer orden.

La Unesco (2017) ratifica que, para lograr un desarrollo sostenible, es necesario realizar una profunda transformación en nuestra forma de pensar y actuar. Para lograrlo es fundamental que las personas adquieran conocimientos, habilidades, valores y

actitudes que los capaciten para contribuir al desarrollo sostenible. En este sentido, la educación, de nuevo, desempeña un papel decisivo.

Establecer una cultura de sostenibilidad ambiental requiere un compromiso de todos. Para la academia, los planes de estudio en las instituciones educativas deben incluir la economía circular y el pensamiento sistémico, ya que las personas requieren el conocimiento y las habilidades necesarias para comprender y abordar los desafíos y las oportunidades que surgen en el contexto de la economía circular.

Como lo refiere la Unesco (2017), adoptar un enfoque de Educación para el Desarrollo Sostenible es esencial para asegurar que las decisiones y acciones de las personas estén alineadas con la sostenibilidad ambiental, económica y social.

En el aspecto empresarial, el conocimiento sobre la sostenibilidad y las prácticas de economía circular estimula la formulación de nuevos modelos de negocios alternativos y competitivos que sean amigables con la naturaleza y el medio ambiente

Los modelos de negocios en el turismo sostenible como es el caso aquí formulado son importantes porque promueven la sostenibilidad ambiental, generan beneficios económicos para los pobladores de la región y buscan preservar el legado histórico, cultural y patrimonial de los territorios donde se desarrollan. Estos modelos son claves para garantizar un turismo sostenible a largo plazo, que beneficie tanto a las generaciones presentes como a las futuras.

Referencias

Araña, J. E. y, León, C. J. (2017) Comportamiento del consumidor y turismo sostenible. *Cuadernos Económicos de ICE*, (93), 45-68. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/56328/1/Comportamiento_consumidor_turismo_sostenible.pdf

Asomunicipios (2022). Caracterización municipios de intervención del programa “Paz Comunal” GIZ. <https://asomunicipios.gov.co/wp-content/uploads/2022/05/Cartilla-caracterizacio%CC%81n-GIZ.pdf>

Camisón, C. y Sánchez, D. (2020). Innovación y desarrollo de modelos de negocio sostenibles en la senda de los destinos turísticos inteligentes y del “nuevo turismo”. *Revista Economía Industrial*, 418, 59-72. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/418/Camiso%CC%81>

n%20Sa%CC%81nchez%20y%20Deyanira%20S%CC%81nchez.pdf

Colombia Productiva (2019). *Guía empresarial economía circular. Una forma diferente de hacer negocios sostenibles*. <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-capacita/publicaciones/transversales/guia-empresarial-de-economia-circular/200310-cartilla-economia-circular>

Demil, B. y Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, (23), 8610 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312282007>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2022). Encuesta de Gasto Interno en Turismo (EGIT). Año 2022. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/encuesta_gastos_turismo_Int_EGIT/bol_EGIT_2022.pdf

Feijóo, J. L. (comp.). (2014). *La gestión aplicada a hotelería y turismo con herramientas de estrategia, marketing, RR. HH. y negociación*. Alfaomega Ugerman Editor.

González, J. A. Juliao, D. E. y Mejía, C. A. (comps.) (2021). *Retos en los modelos de negocio: una perspectiva latinoamericana*. Universidad del Norte y Tecnológico de Monterrey. <https://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/9666#page=6>

González, M. (2006). *Gestión ambiental de los impactos del turismo en espacios geográficos sensibles*. Ediciones Abya Yala.

Hamel, G. (2002). *Leading the revolution*. Harvard Business School Press.

Hernández Sampieri R. y Mendoza Torres C. P. (2018) *Metodología de la Investigación: las Rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mcgraw-Hill Interamericana Editores.

Johnson, M., Christensen, C. y Kagermann, H. (2008). Cómo reinventar su modelo de negocios. *Harvard Business Review*, 86(12), 53-63.

- Kemps S. (2022). Digital 2022; *Global Overview Report*. <https://datareportal.com/library>
- Lamb C., Hair, J. y McDaniel, C. (1998). *Marketing*. Thomson.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2022). *Turismo de naturaleza, oportunidad para conocer y proteger la biodiversidad de Colombia*. <https://www.minambiente.gov.co/negocios-verdes/turismo-de-naturaleza-oportunidad-para-conocer-y-proteger-la-biodiversidad-de-colombia/>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Gobierno de España. (2022). Manual para la transición de una pyme turística hacia una economía circular. SEGITTUR. <https://innoecotur.webs.upv.es/wp-content/uploads/2022/06/Manual-PYME.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco]. (2017). *Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible: objetivos de aprendizaje*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000252423>
- Organización Mundial del Turismo [OMT] y Organización de los Estados Americanos [OEA] (2018). *El turismo y los objetivos de desarrollo sostenible. Buenas prácticas en las Américas*. OMT. <https://doi.org/10.18111/9789284419937>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_es_.pdf
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. The Free Press.
- Sáez, J. (2021) *¿Cuáles son los modelos de negocios digitales más utilizados?* IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/modelos-negocios-digitales-mas-utilizados-digital-business/>
- Tomaello, F. y Duer W. (2015). *Turismo 2.0. Todo lo que usted necesita saber del marketing turístico en redes sociales*. Ediciones Turísticas.