

Proyecto de Innovación en Marca para el Impulso del Emprendimiento Empresarial Local dentro de la Categoría de Turismo de Naturaleza en México.

Tania Stephania Segura Ortega

Resumen—Este proyecto de innovación en marca se genera a partir de la idea de que el turismo de naturaleza puede ser una actividad determinante para el crecimiento, desarrollo y mejora de la calidad de vida de las comunidades desfavorecidas en México, las cuales están asentadas en lugares con potencial para el desarrollo de actividades turísticas en contacto con la naturaleza. A partir de una profunda investigación se determinaron múltiples problemáticas tanto del lado del turista de naturaleza como del lado de quienes ofrecen servicios dentro de esta categoría, sin embargo se decidió enfocarse del lado de la oferta, por lo que la problemática que se atenderá con este proyecto es que la competencia por precio generada por los negocios de turismo de naturaleza actuales provoca una pérdida de valor y significado para los ecoturistas y para las mismas comunidades receptoras.

Como solución a esta problemática se genera una marca, la cual, con base en un modelo de Coopetencia [1], apoyará a los emprendedores y generará las oportunidades para el desarrollo y crecimiento de sus negocios; brindando como beneficios la colaboración de la comunidad en el impulso del turismo, oportunidades igualitarias para los competidores, la atracción de más consumidores a la comunidad, una construcción más interesante y robusta de sus marcas, la creación de experiencias que eleven la calidad de los servicios y una determinación de precios justos. El proyecto está planeado para impactar en su primera fase a la comunidad de Jalcomulco, Veracruz, posteriormente se extenderá a otras comunidades de México y finalmente a destinos de América Latina.

La marca que resulta de este proyecto colaborará de manera conjunta en la búsqueda de mejores condiciones de vida para personas con una increíble riqueza cultural y una conexión con la naturaleza inigualable, la cual inspira a miles de personas a controlar el impacto negativo de sus acciones en el medio ambiente y a generar relaciones más significativas con la naturaleza y el lugar donde coexisten.

I. INTRODUCCIÓN

El turismo es una actividad económica de gran importancia para México, con cifras de la SECTUR y a partir de información de la OMT[2], se determinó que México alcanzó en el 2016 la octava posición en el ranking mundial por llegada de turistas internacionales y la posición por ingreso de

divisas por turismo. Sin embargo, estos resultados son originados principalmente por el turismo tradicional conocido como Turismo de Sol y Playa, el cual implica el movimiento de los turistas de su lugar de origen a sitios donde tendrán una estancia en complejos hoteleros para su distracción y relajación [3]. Desafortunadamente, este tipo de turismo está provocando la pérdida del respeto por el destino que se visita, la destrucción de ecosistemas, la contaminación de mares, lagos, lagunas, playas, cenotes, manglares, entre otros y la extinción de especies de flora y fauna endémicos de los lugares visitados [4]. A pesar del impacto negativo que se genera dentro de esta actividad, el gobierno y las marcas siguen apostando su presupuesto al impulso del turismo de sol y playa, desaprovechando otros sitios de interés que podrían generar nuevas experiencias atractivas para los turistas e impulsar la vida de personas que están generando negocios dentro de otras categorías[5].

A partir del análisis del impacto negativo que el turismo tradicional tiene sobre la cultura y los destinos que se visitan, nace el turismo de naturaleza, el cual se divide en tres ramas a) Ecoturismo, b) Turismo de Aventura y c) Turismo Rural[6]. En este tipo de turismo se generan experiencias mucho más significativas y enriquecedoras para los turistas, se crean vínculos entre el visitante y la persona que habita en el destino y se impulsan los múltiples negocios que existen dentro del lugar, y no solo aquellos que juegan un papel directo en el turismo de naturaleza, sino todos los demás que complementan la experiencia del turista en el destino.

El turismo de Naturaleza en México es una actividad que está en desarrollo, sin embargo, no se le da el valor e importancia que debería. Existen países como Costa Rica, cuya oferta turística está basada en el Turismo de Naturaleza, en él, esta alternativa ha contribuido al crecimiento y desarrollo económico de sus poblados y a la generación de nuevas experiencias que atraen a un número mayor de visitantes nacionales e internacionales[7].

La investigación realizada sobre este tema tuvo por objetivos:

1. Conocer a profundidad qué es el turismo de naturaleza, qué implica su desarrollo, ventajas y desventajas de la actividad, *stakeholders*, implementación de la actividad en otros lugares del mundo y la competencia existente.
2. Comprender lo que implica la implementación de un proyecto sobre turismo de naturaleza .

TANIA STEPHANIA SEGURA ORTEGA pertenece a la MAESTRÍA ESTRATEGIA E INNOVACIÓN EN MARCAS de la FACULTAD MEXICANA DE ARQUITECTURA, DISEÑO Y COMUNICACIÓN, FAMADyC y realizó el proyecto dentro del curso PROYECTOS DE ESTRATEGIA E INNOVACIÓN EN MARCAS (Email: tania.segurao@gmail.com).

El proyecto fue asesorado por el MTRO. JAVIER PONS.

El autor agradece al MTRO. JAVIER PONS. 20182018

3. Conocer las áreas de oportunidad y espacios en blanco para el desarrollo de una marca dentro del turismo de naturaleza.

A partir de la investigación realizada, se encontraron múltiples problemáticas dentro de la categoría, tanto en el rol del turista de naturaleza, como en el de las personas que ofrecen los servicios turísticos.[8][9]

Por parte del ecoturista existe la falta de comprensión del verdadero concepto de turismo de naturaleza, por lo tanto, en muchas ocasiones en las que se encuentra a la búsqueda de un servicio de esta categoría, se deja engañar por marcas que ofrecen actividades turísticas tradicionales en contacto con la naturaleza; esto genera un impacto negativo en el sentido y significado de una verdadera actividad ecoturística.

Por el lado del prestador de servicios, existe el *GreenWashing*[10], donde él vende su producto como ecoturístico solo por estar realizado en contacto con la naturaleza, sin embargo, no existen vínculos significativos entre el turista y la comunidad y el impacto ambiental negativo existe en altos niveles. Asimismo existe la comercialización de un término erróneo, donde se intenta educar al turista sobre condiciones del turismo de naturaleza falsas, debido a que la marca ya no puede controlar su demanda y por consiguiente la calidad de sus servicios disminuye por lo que comienzan a generar una actividad turística tradicional, haciendo creer a sus consumidores que es turismo de naturaleza genuino[11].

Finalmente, dentro de las problemática más relevantes se encontró que la competencia por precios que existe en la actualidad, provoca que las comunidades no logren potencializar la actividad y con ello deben malbaratar sus servicios, arriesgando su utilidad y en algunos casos la calidad con que ofrecen las actividades, provocando falta de confianza por parte del turista y una exigencia de precios más bajos para toda la oferta. Estos factores provocan que en próximas adquisiciones del servicio, el turista busque quién le ofrezca el mejor precio y no quien le brinde la mejor experiencia, impidiendo que la comunidad y sus negocios crezcan en conjunto de manera equitativa y que su calidad de vida se vea comprometida.

Con base en estas problemáticas y la información recabada, se decidió dar solución a la competencia por precios y lo que esto implica para la comunidad y el turista, como una medida de solución desde raíz al problema. Para esto, se generará una marca de consultoría y asesoramiento para los negocios pertenecientes a las comunidades, en temas de construcción de marcas a través de un modelo de coopectencia que permita la colaboración de todos hacia la generación de un ambiente de desarrollo equitativo, además de beneficios como atracción de consumidores, ajuste de precios y creación de experiencias de marca.

A pesar de que el gobierno conoce estas fallas y espacios en blanco en la industria, no ha logrado consolidar una solución para dicha problemática y tampoco existen marcas en México[12] que se hayan interesado por atacar este problema a fondo, solo se enfocan en la difusión y consolidación de asociaciones para tener un mejor control y organización dentro de la categoría.

II. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

La marca de consultoría que se propone fue creada con base en la metodología CANVAS [13], empleada para el desarrollo del modelo de negocios y apoyada del *Value Proposition Canvas*, en la cual se desglosaron las características del usuario, se definió el segmento de mercado a atender, propuesta de valor de la marca, comunicación, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes que la marca deberá cumplir para cubrir las expectativas del mercado meta. Los rubros antes mencionados se detallan a continuación.

Segmentos de Mercado

El proyecto atenderá las necesidades de hombres y mujeres de 25 a 50 años, pertenecientes a comunidades rurales con una población alrededor de los 5,000 habitantes. Este tipo de comunidades se encuentra cerca de bosques, ríos, lagos, mares, montañas y cuentan con gran variedad de flora y fauna, por lo que tienen un gran potencial para la práctica de todo tipo de actividades de turismo de naturaleza.[14]

Bajo la escala de la AMAI [15], el NSE es D+; donde el jefe de familia tiene nivel de educación de secundaria o primaria terminada, se ocupan como obreros, empleados de mantenimiento, empleados de mostrador, choferes públicos, maquiladores, comerciantes, entre otros. Dentro de este nivel predominan las familias con niños y madres solteras, familias tradicionales y autoritarias. Sus decisiones de compra están enfocadas al precio del producto.

Estas personas se preocupan por su familia y su comunidad y son muy apegados a sus rasgos culturales. Al estar en contacto con la naturaleza tienen un alto respeto hacia ella, por lo tanto, buscan un impacto mínimo con sus actividades; sin embargo, saben que el uso de la naturaleza, puede apoyarlos a impulsar sus actividades económicas. Este segmento busca mejorar su calidad de vida a través de actividades honestas que involucren la cultura, la naturaleza y que les permita la creación de relaciones cercanas y duraderas con sus consumidores. Son personas arriesgadas, aventureras y valientes, les gusta compartir con otras personas nuevas ideas y realizar de manera colaborativa actividades que puedan impulsar su crecimiento personal y profesional. Se interesan en la flora y fauna desde un punto de vista científico, adquiriendo conocimientos específicos de las especies que habitan alrededor de su comunidad, les apasiona compartir el conocimiento con amigos, conocidos, comunidad y consumidores y al mismo tiempo disfrutan aprender de ellos[16][17].

El perfil del cliente se definió como: ECOPRENEUR, los cuales son personas de comunidades rurales que buscan impulsar el turismo de naturaleza como fuente principal de ingresos, desarrollo y crecimiento para la comunidad en la que viven. Son hombres y mujeres que buscan fortalecer su negocio actual o crear uno nuevo a través de estrategias innovadoras que permitan atraer nuevos clientes y competir en un ambiente justo. Buscan apoyo y acompañamiento de expertos en negocios; son emprendedores creativos que se arriesgan para tener mejores condiciones de vida a partir de la generación de actividades del sector terciario como son los servicios de turismo desarrollados en comunidades pequeñas

donde el impacto a la cultura y el medio ambiente es menos destructivo que el del turismo tradicional.

Propuesta de Valor

El impulso natural para diseñadores de experiencias ecoturísticas.

Las necesidades, miedos y retos que la marca deberá cubrir a partir de sus servicios son las siguientes:

Honestidad. El proyecto de consultoría que se propone será transparente, basado en valores de respeto, humildad y honestidad. Mostrándose no como una marca sino como un amigo que buscará la mejor opción de desarrollo para el usuario.

Apoyo continuo: El proyecto está planeado en diferentes fases, para que los usuarios puedan encontrar un apoyo por parte de la marca en los diferentes momentos de desarrollo del servicio de asesoría y consultoría. La marca tendrá servicios desde el análisis de problemáticas, creación de soluciones, implementación y seguimiento, mostrando presencia en todo momento que esta sea requerida; incluso en la fase post-venta en la que se refuerza el acompañamiento de la marca a sus usuarios.

Compromiso: Las necesidades de la marca no se deben interponer o anteponer a las de la comunidad ni a las de sus pobladores. El proyecto buscará en todo momento un crecimiento igualitario y equitativo para la comunidad receptora.

Impulso: La marca pensará y diseñará las soluciones con base en la búsqueda de un desarrollo sostenible de la comunidad y tendrá como objetivo el éxito de todos los negocios que se construyan.

Confianza: Es el mayor reto para la marca que está por implementarse debido a la resistencia cultural [18] tan fuerte que presentan las comunidades y el temor a la falta de compromiso de la entidad. La marca tendrá un proceso de inmersión para lograr obtener la confianza de las personas previo a la implementación del proyecto, esto con el objetivo de la lograr la aceptación de la marca y el proyecto en general. La comunicación será continua y transparente, con el objetivo de alimentar la confianza que la marca requiere para ejecutar sus actividades.

Las forma en que la marca se encargará de satisfacer sus necesidades, será con ayuda de los siguientes atributos del servicio:

Creación de Diseñadores de Experiencia: Se convertirá a los proveedores de servicios de turismo de naturaleza en diseñadores de experiencias para sus usuarios a través de metodologías de innovación, asimismo se les apoyará en la construcción de una experiencia integral, acompañada de sus correspondientes *touchpoints*, adoptando el modelo de *Human Centred Design* de IDEO (2015) [19] y aplicándolo de manera individual en el diseño de cada servicio.

Consultoría de Marca: Análisis de los negocios existentes con el objetivo de encontrar áreas de oportunidad, y a partir de ellas, construir marcas más robustas que logren diseñar experiencias de turismo de naturaleza para satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios.

Acompañamiento en sus proyectos: la marca se presentará desde el diseño y planeación del modelo de negocio hasta la

implementación del mismo. Posteriormente, estará presente en fases post-implementación que serán talleres diseñados con base en el momento de desarrollo en que se encuentre el cliente.

Modelo de cooepetencia: Se creará en conjunto un modelo de cooepetencia que se adapte a la comunidad en la que se estará implementando el proyecto. Se integrarán como mínimo de cuatro a cinco empresas que estén interesadas en el apoyo de la marca, con el objetivo de crear un red inicial que permita la aplicación del modelo en el que se establezcan roles a cada uno de los participantes, buscando que los servicios que ofrezca una marca se complementen con las otras. Esta estrategia apoyará a que las marcas se impulsen de manera equitativa.

Apoyo en regulación de precios: Se propondrá un modelo de precios que se ajusten a las políticas bajo las cuales se rigen los negocios locales, con el objetivo de tener regulaciones para las marcas ya existentes y las que se creen.

Talleres de emprendimiento: Los empresarios tendrán acceso a talleres de emprendimiento con el objetivo de obtener mayores conocimientos de marca que puedan aplicar en sus negocios de forma autónoma, con la posibilidad de crear una mejora continua en sus marcas y potencializar la experiencia que ofrecen a sus consumidores.

Estos atributos, se convertirán en los siguientes beneficios para los usuarios:

1. Crecimiento de los negocios: impulso a través de la marca para los proveedores locales.
2. Mejores regulaciones de precios: creación conjunta de un modelo regulador para agregar valor al servicio.
3. Desarrollo equitativo: se impulsará la participación de más proveedores de forma equitativa, ofreciendo oportunidades justas.
4. Mejora continua: Se dará conocimiento aplicable a sus negocios que permitirá su mejora progresiva.
5. Atracción de clientes: marcas más fortalecidas y experiencias enriquecedoras atraerán a nuevos consumidores a esta actividad.
6. Construcción de marca: se generará una estructura fortalecida para la marca que permita su desarrollo a partir de un núcleo que de eje al servicio que se está ofreciendo y que la experiencia pueda vivirse desde diferentes puntos.
7. Desarrollo económico. Crecimiento de la comunidad a partir de la generación de más negocios y atracción de nuevos consumidores que no solo serán usuarios de servicios de turismo de naturaleza sino de otros comercios locales como restaurantes, tiendas de abarrotes, artesanos, entre otros.

Canales

La marca empleará diferentes tipos de canales en la implementación de sus servicios. En cuanto a comunicación, el canal más importante para la marca es su fuerza de ventas, los cuales serán encargados de ofrecer el servicio a los emprendedores de las comunidades explicando en qué consiste la marca, los temas que propone mejorar, los beneficios de tomar este servicio, lo que puede lograrse a futuro y el compromiso que esta tiene con la comunidad. De

igual forma existirá promoción en diferentes plataformas, redes sociales y la página web de la marca como canales de comunicación con sus usuarios.

Para la entrega del servicio, participarán los consultores como los encargados de llevar la experiencia a las marcas locales, a partir del análisis de sus modelos de negocio y de la entrega de soluciones aplicables a ellos. Los resultados se entregarán de manera tangible en un diario a la par del proceso de implementación en el cual se comenzarán a aplicar las soluciones y los planes previamente elaborados.

De la misma forma participarán los expertos de marca colaborando en talleres del post-servicio, quienes se encargarán de la creación de marca y de convertir a los proveedores en diseñadores de experiencias a partir de la práctica, estudio y adopción específica de conocimiento marcario y de negocio.

Relaciones con clientes

La relación de la marca con sus clientes será con atención personalizada en la consultoría y en el seguimiento donde los consumidores se deberán sentir como amigos de la marca, el servicio, trato y comunicación deberá ser personal y personalizada, se deberá hacer sentir a cada uno de los usuarios como un ser único que forma parte de una red de emprendedores.

Fuentes de ingresos

La marca tendrá ingresos por el servicio de consultoría que adquieran sus usuarios; a partir del análisis financiero se determinó que el precio que se fijará será por hora, con el objetivo de que el servicio sea accesible para el cliente. Ellos decidirán las horas por las que contratarán el servicio, con una recomendación mínima de 10 horas semanales por un periodo de 6 meses para su efectividad. El servicio se puede prolongar hasta a 12 meses, con base en el esquema de trabajo y capacidad de inversión de las marcas.

Como parte del servicio post-venta se ofrecerán talleres sobre temas específicos de desarrollo de marcas e innovación, esto se definirá con base en el crecimiento que tengan las marcas consultadas y las necesidades específicas que muestren posteriores a la consultoría.

Recursos Clave

Los recursos clave para la organización son los siguientes:

1. Consultores: Expertos que darán el servicio a los clientes.
2. Expertos en marca: Apoyarán a los consultores en el servicio e impartirán los talleres.
3. Expertos en Ecoturismo: alianzas con la marca como *spokesperson* que apoyarán a través de la promoción del servicio y actuarán como un crítico de la marca para su mejora.
4. Instalaciones: lugar donde se establecerá la organización y donde se llevará a cabo el servicio de consultoría y talleres. Este espacio deberá inspirar a los usuarios y formar un ambiente de comodidad en el que fluyan las ideas y se genere la cooperación entre las diferentes personas que participen en el proceso.
5. Fuerza de ventas: Personas que ayudarán a promocionar y comunicar el servicio en las comunidades, se encargarán de generar relaciones públicas para construir un lazo de confianza con las comunidades.

6. Relación con la comunidad: Este punto trata de la propia confianza y relación de honestidad y credibilidad que deberá crear la marca con las comunidades receptoras con el objetivo de que el modelo propuesto pueda ser aplicado correctamente y de manera benéfica para todos los *stakeholders*.

Actividades Clave

Las actividades clave principales que deberá realizar la organización para asegurar la buena implementación del servicio las involucra en diferentes momentos importantes en relación con los recursos y asociados clave.

Crear relaciones estrechas con la comunidad: La marca deberá ser honesta con la comunidad con el objetivo de crear relaciones estrechas que permitan generar mayores alianzas, proponer mejores ideas y encontrar las mejores soluciones para los problemas actuales de los negocios. La marca deberá presentarse como una amiga para la comunidad para lograr un mejor equipo de trabajo.

Presentar beneficios del modelo de negocio: Se deberán presentar de forma clara los beneficios que esta marca ofrece con sus actividades para los negocios y la comunidad en general, buscando generar apertura por parte de los pobladores del sitio.

Modelo de colaboración comunitaria. Se deberá acordar un modelo que impulse la colaboración dentro de la comunidad para el desarrollo del turismo de naturaleza, buscando impactar de manera positiva a los negocios que pertenezcan a los pobladores de dicha comunidad.

Construcción de marca: La construcción de marcas deberá ser una de las actividades principales para comenzar a dar una personalidad propia a cada negocio del lugar, con el objetivo de que puedan ser diferenciadas por los consumidores.

Participación con proveedores locales: La marca deberá involucrarse con los pobladores con el propósito de conocer sus motivaciones, deseos, expectativas y estilo de vida; esto permitirá ajustar de la manera más eficiente el modelo de negocio propuesto y lograr los mejores resultados en la implementación, atendiendo específicamente las necesidades de la comunidad.

Capacitación. Se deberá capacitar a la fuerza de ventas para comunicar de forma asertiva el servicio que se ofrece y no presentarse como una amenaza para la comunidad.

Análisis de marcas. Estudio de marcas y negocios actuales con el objetivo de impulsar su performance en el mercado.

Asociaciones Clave

La organización deberá contar con múltiples asociaciones que colaboren e impulsen el correcto funcionamiento de la marca, las cuales se identifican y detallan a continuación.

Comunidad Receptora. Serán el aliado clave para la buena implementación y aceptación de la marca que se propone desarrollar. En la primera fase del proyecto la comunidad central es Jalcomulco, entidad que cuenta con una extensión de 58km² en el estado de Veracruz.

Expertos en turismo de naturaleza: Actuarán como críticos en el desarrollo del proyecto, por lo que deberá involucrarse a uno de ellos desde la implementación hasta el desarrollo del servicio.

Consultores: Serán aquellas personas que se encargarán de llevar el servicio hasta los consumidores y hacer efectiva su implementación.

Líderes Locales: Será el primer contacto que la marca tenga con la comunidad, el proyecto se deberá presentar de manera interesante para que ellos deseen difundirlo en todo el lugar.

Estructura de Costes

Para la toma decisión sobre el estudio financiero óptimo para el proyecto se generaron tres escenarios con los mismos rubros evaluados en cada uno. El escenario más probable de ocurrir se presenta a continuación.

Tomando una demanda para el año base de 4 servicios de consultoría de 480 horas por servicio (tiempo óptimo para una correcta implementación de estrategias), en un periodo de seis a doce meses, se determina una demanda total para el año base de 1920 horas. A partir de estos datos se genera una proyección de la demanda para cinco años.



Posteriormente se generaron las cédulas del informe ejecutivo con las cuales se calcularon: la inversión inicial de \$1,141,256.00, inversión semifija de \$293,900.00 pesos para el área de consultoría, administrativa y de ventas, inversión diferida de \$84,425.00, capital de trabajo para seis meses de \$649,434.00 (se integra un capital de trabajo por investigación y desarrollo de marca de \$19,500) y un monto de \$113,497.50 en caso de imprevistos. Es importante mencionar que no se consideran gastos de constitución dentro de la inversión diferida ya que se utilizará el método SAS (Sociedad por Acciones Simplificada) para constituir la organización. [20].

En cuanto a capital humano se consideran dos personas para el área de consultoría, quienes serán los expertos en marca y guías para los Ecopreneurs, una persona para el área administrativa quien también estará capacitado de igual forma para la consultoría y finalmente dos personas para el área de ventas quienes se encargarán de presentar el servicio a los clientes potenciales.

Posteriormente, en el proceso de evaluación financiera, se define el calendario de inversiones a tres meses, ya que es una pyme que se instalará de manera rápida. El tiempo se utilizará principalmente en el diseño de interiores que permitan apoyar el profesionalismo de la marca y la confianza hacia el consumidor.

Consecutivamente se hace el cálculo de la proyección del capital del trabajo para el año base, se calcula la depreciación de los activos semifijos y la amortización de la inversión

diferida, adicional se realiza una estimación del monto de financiamiento y su amortización a 5 años. Se proyectan los estados de costo de servicio y de operación total y unitario.

A partir de estas evaluaciones y cálculos se determina el precio de venta por hora \$1,522.74 para el primer año, calculado por servicio de consultoría con un mínimo de 480 horas, y un precio de venta por taller de \$6,090.98 por cliente, con un requisito mínimo de cuatro empresas por servicio.

A partir de esta información se generan las siguientes proyecciones.

Gráfica II
Proyección de Ingresos Anuales



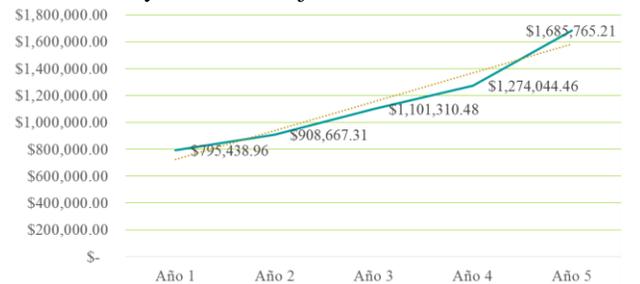
Gráfica III

Proyección del Estado de Resultados a Cinco Años



Gráfica IV

Proyección de Flujo de Efectivo a 5 años.



Finalmente, se realiza la proyección del valor de rescate obteniendo una Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto de 78.68% y el periodo de recuperación se calcula en 1.8 años.

I. CANVAS

A continuación se presenta el CANVAS <figura 1> generado a partir de la ideación de la propuesta de negocio para atender

la problemática de la competencia por precio como mala práctica en la categoría del Turismo de Naturaleza.

The Business Model Canvas

Key Partners Comunidad Recreativa Expertos en turismo de naturaleza Escuela de ecoturismo Microempresarios de la comunidad Asociaciones de ecoturismo Asesorías Ecoturistas Sociólogos Emólogos / Antropólogos Consultores Escritoritas Líderes locales	Key Activities Modelo de colaboración comunitaria Modelo regulador de precios Compartir ideas con la comunidad Estrategia de comunicación de marca y actividad Participación con proveedores locales Diseño basado en cultura y naturaleza Capacitación Análisis de marca Crear relaciones estrechas con la comunidad Presentar beneficios del modelo de negocio Key Resources Consultores Expertos en marca Expertos en Ecoturismo Instalaciones Crédito Fuerza de ventas Coaches Relación con la comunidad	Key Propositions Un espacio de impulso y acompañamiento para los emprendedores de pequeñas comunidades que viven del ecoturismo	Customer Relationships Atención Personal en consultoría Dedicada personal asistencia en el seguimiento Co-creación entre comunidad y marca Comedición	Customer Segments Microempresario de comunidades Emprendedores con intención de desarrollo de un negocio (Multi-ideal platform)
Cost Structure Costos Fijos (Renta, Luz, Agua, Empleados, Etc) Costos Variables Impacto al medio ambiente Marketing Comunicación Energía alternativa Capacitación Página Web Consultores Fuerza de ventas Salarios constantes de actualización		Revenue Streams Precio por hora de consultoría Precio por proyecto Planificación Emprendimiento Fuerza en marca Seguimiento Evaluación Soluciones **** Mechanism Pricing: Product Feature Dependent		

III. DESARROLLO DE CASO JALCOMULCO

Para comprender mejor cómo la marca Verde Mío apoyará a través de su propuesta de valor a potencializar y resignificar el Turismo de Naturaleza en la comunidad piloto Jalcomulco en Veracruz se plantea la siguiente situación y se detallan los momentos en los que este proyecto impactaría al municipio y al crecimiento de la actividad turística.

La comunidad de Jalcomulco está asentada a las orillas del Río Pescados en el estado de Veracruz, es uno de los 212 municipios que conforman la región llamada Capital. Cuenta con una superficie total de 58.4km² y una población aproximada de 5,000 habitantes. Una de las actividades económicas principales de esta región es el turismo de naturaleza, especialmente la actividad del *rafting*; sin embargo, no todo el año se explota la actividad turística y los pobladores deben encontrar otras actividades económicas en las que ocuparse. Principalmente son actividades primarias como la agricultura y ganadería para el autoconsumo y comercio.

Referente a la actividad turística, ya existen negocios locales que ofrecen servicios de turismo de naturaleza, sin embargo su oferta no es amplia, siendo su principal diferencial el precio.

Esta falta de conocimiento en los negocios para proyectar un crecimiento en sus marcas, ha provocado que la actividad turística en la población tenga un menor desempeño e impacto hacia el desarrollo de la comunidad; en contraste con Ciudad Valles, localizada en el estado de San Luis Potosí, destino cuya economía y estilo de vida se han desarrollado gracias al crecimiento e impulso a las experiencias de turismo de naturaleza, donde los guías de turismo de naturaleza pueden dedicarse a esta actividad de manera estable y con esto acceder a una mejor calidad de vida.

A partir del análisis de crecimiento de regiones y comunidades gracias a una implementación robusta de proyectos de turismo y con base en el comportamiento y disposición de las personas de la comunidad piloto en cuanto al desarrollo de sus negocios, se propone implementar un proceso de 6 fases en el servicio de consultoría que permita

determinar los principales rubros que podrían solucionar la problemática “La competencia por precio desvaloriza la experiencia del turismo de naturaleza” para la mejora de toda la actividad turística en Jalcomulco.

El objetivo del servicio es apoyar a los involucrados a detectar sus áreas de oportunidad y generar una mejora en sus negocios a partir de estrategias de innovación y diseño centrado en el usuario, además de conocimientos de negocio, mercadotecnia y *branding*. Las fases de la consultoría se llevarán a cabo como se detalla a continuación.

Tribu Ecopreneur

Se integrarán a la Tribu como mínimo cuatro o cinco negocios locales; a este grupo se le explicará el proceso de consultoría, los objetivos del mismo y se les mostrará una proyección de resultados a partir de la buena implementación de todos los *insights* obtenidos en la evaluación.

El objetivo de integrar un grupo de marcas es generar un ambiente de coopecencia en el que se defina un rol para cada una de ellas dentro de la comunidad y en la actividad turística, generando competencia entre los proveedores y al mismo tiempo un ambiente de integración, colaboración y alianza que permita impulsar de manera integral a todos los negocios de esa región. En esta fase cada marca deberá establecer objetivos de desarrollo propios, para sus aliados y para la comunidad en general. Esta estrategia busca evitar que los turistas se focalicen en una sola marca y que Jalcomulco no logre consolidarse como un destino totalmente ecoturístico.

Las marcas que se utilizarán en este prototipo por ser las más activas en la comunidad son: Xplorando Turismo de Naturaleza, Cotlamani, Armonía Rafting, Río Aventura y Professional Adventure Team. Todas son marcas locales en desarrollo y tienen una oferta de servicios de turismo de naturaleza básicas, con el *rafting* como su producto estrella, acompañado de *canopy*, *rappel*, tirolesa y cañonismo.

Análisis de Negocios

En esta fase se analizarán a detalle todas las marcas de manera simultánea para poder definir los puntos a homologar, se realizará una lluvia de ideas en conjunto sobre productos a introducir en la comunidad con base en la oferta de otros estados con características similares a Jalcomulco y se analizará la oportunidad de desarrollo con base en la capacidad y conocimiento de los guías de la región. El análisis simultáneo de las marcas evitará similitudes en su desarrollo y permitirá crear diferenciadores importantes en las marcas ante los consumidores.

Para este ejemplo únicamente se mostrará cómo se trabajará con Xplorando Turismo de Aventura debido a que la complejidad del proceso no permite detallar en este artículo el trabajo que se planea realizar con las cuatro marcas de la tribu. Xplorando es la marca más fuerte, con mayor presencia y años de experiencia en la comunidad dentro del rubro de turismo de naturaleza.

Xplorando ofrece los cinco servicios de turismo de naturaleza en la comunidad de Jalcomulco, Veracruz. Este negocio cuenta con una plantilla de dos personas administrativas y de ocho a trece guías, dependiendo de la temporada del año y el flujo de turistas.

La propuesta de servicio de consultoría Verde Mío, es realizar un análisis sobre diferentes rubros dentro de la organización en búsqueda de áreas de oportunidad con el objetivo de definir una propuesta para convertirlas en fortalezas. Algunos de los rubros que se han detectado hasta el momento son:

Mercado Meta: Se realizará un análisis del mercado meta actual de la marca y se definirá a que *targets* quiere atacar con su estrategia.

Nombre de Marca: Xplorando Turismo de Aventura, a pesar de que es un nombre sugestivo, no es breve, le falta originalidad y se le deben integrar características que puedan ofrecer una promesa de una experiencia inolvidable y de alto impacto ante sus usuarios.

Identidad Gráfica: Se desarrollará toda la identidad gráfica de la marca a partir de la definición del nombre con el objetivo de tener una imagen novedosa, aventura, ecológica y adecuada a los objetivos que se persiguen con el desarrollo del proyecto.

Portafolio de Productos: En esta fase se evaluarán los servicios actuales que ofrecen las marcas, se hará un análisis de posibles servicios que podrían basándose en toda la oferta que existe dentro de la categoría y de la capacidad de los proveedores dependiendo del conocimiento de las actividades y del territorio.

Puntos de Contacto: Para esta evaluación deberá definirse el customer journey map y elaborar los touchpoints a lo largo de todo el proceso. Se estudiarán los puntos de contacto actuales de la marca como vendedores, pagina web, redes sociales, oficinas, equipo en las actividades, etc. y se decidirá cuáles deberán mantenerse y se diseñarán nuevos puntos para acompañar la experiencia.

Procesos: Se evaluarán los procesos actuales de la marca en el interior y hacia el exterior y se redefinirán con el objetivo de lograr su optimización.

Estrategias de comunicación: En este punto se definirán los canales de comunicación de la marca con su mercado meta y consumidores actuales. Se definirá tono y manera y el *look & feel* del arte a partir del nuevo nombre, identidad gráfica y objetivos que se persigan.

Relaciones con la comunidad: Se evaluará cómo la marca está impactando en sus *stakeholders* y se definirá el papel que estos toman en la cadena de valor de la organización.

Definir Rol

A partir de las capacidades, características, fortalezas y conocimientos que se determinen respecto a cada una de las marcas y sus integrantes dentro de la Tribu, se definirá el rol que cada una tendrá en la comunidad y los servicios en los que estas se enfocarán.

Lo que se busca es crear servicios complementarios que necesiten uno del otro para existir, por ejemplo habrá una marca que ofrezca los servicios de *canopy*, *rafting* y parapente mientras otra ofrece *glamping*, ciclismo y cañonismo y de la misma forma se determinará los servicios en los que deberán especializarse todas las marcas de la tribu. El objetivo es que no todas ofrezcan los mismos servicios provocando que al momento en que el usuario busque una experiencia integral de servicio de turismo de naturaleza, pueda tener contacto con

más de una marca. Se buscará lograr una comunidad en la que varios actores tengan un lugar relevante dentro de la experiencia y no que solo un negocio crezca y se desarrolle con la llegada de los turistas a la región. Al definir un rol para cada marca se espera que se vuelvan expertos en su actividad y que logren enriquecer la experiencia con elementos que permitan explotar al 100% de forma positiva los recursos dentro de la región. Las preguntas a resolver en esta fase serán:

- ¿En qué servicios nos vamos a especializar?
- ¿Con qué servicios voy a tener contacto?
- ¿A quién voy a apoyar de forma directa y cómo?
- ¿Cómo quiero apoyar dentro del proceso a mis consumidores y a mi comunidad?
- ¿Qué servicios que no son de turismo de naturaleza pero están involucrados voy a impulsar?

Todas las marcas estarán actuando bajo el aval de Verde Mío que se posicionará como una marca de impulso a las comunidades y preocupación por la experiencia innovadora del turista de naturaleza.

Asesoría de Marca

En esta fase se implementarán todas las ideas necesarias para atacar las áreas de oportunidad definidas en la fase de análisis del negocio. La asesoría de marca se realizará de la mano de consultores expertos en marca y con conocimientos de turismo de naturaleza. Se estima que esta fase se realice en un tiempo promedio de 6 meses a 12 meses; al finalizar se realizará la presentación simultánea de las nuevas marcas. Cabe mencionar que las estrategias de comunicación comenzarán a realizarse unos meses previos a la presentación para comunicar el cambio a los consumidores actuales y comenzar a vincularse con consumidores potenciales.

Adicional, se buscará hacer alianzas con otras marcas de turismo de naturaleza en estados cercanos o de alto impacto en la actividad que puedan avalar y apoyar la experiencia que se estará ofreciendo en Jalcomulco.

De manera mensual se hará un análisis de los objetivos que se están cumpliendo y de los que no, esperando aprender de los aciertos y desarrollar estrategias alternas que permitan ajustar las ya existentes y acercarnos a los objetivos definidos.

Embajadores de Marca

En la quinta fase el objetivo es convertir a la marca y a sus integrantes en embajadores de marca, con esto ellos podrán dar sus testimonios de la consultoría a marcas ya existentes e inspirar a pobladores que estén interesados en emprender un negocio dentro de esta categoría. Verde Mío buscará presentarse en espacios de alta importancia en el ámbito del turismo de naturaleza como en congresos de turismo sustentable, ferias de turismo alternativo, entre otros. Los embajadores de marca expondrán el proceso por el que pasaron y los resultados que obtuvieron, ellos serán un elemento imprescindible para la atracción de nuevos clientes.

Talleres

Finalmente, como fase no obligatoria y complementaria a la consultoría, tendrán acceso a talleres en los que se impartirán temas específicos de marca que permitan que los Ecopreneurs adquieran nuevo conocimiento aplicable de manera autónoma a sus marcas. En esta fase ya no habrá un consultor evaluando

la aplicación y resultados de las estrategias, pero estarán para resolver dudas y contribuir con conocimiento y consejos que resulten interesantes para el desarrollo de las organizaciones.

El contenido de los talleres se definirán a partir de las necesidades mostradas por la Tribu Ecopreneur, estos podrán abarcar temáticas como diseño centrado en el usuario, marca interna, experiencia de marca, entre otras. Cabe destacar que sólo aquellos que hayan superado la fase de consultoría podrán tener acceso a los talleres, esto con el objetivo de encaminar a las marcas hacia una estrategia integral.

IV. RESULTADOS PROYECTADOS A PARTIR DE LA CONSULTORÍA DE MARCA

A partir del proceso de consultoría y de la implementación de las estrategias que se definirán en un proceso de co-creación entre Verde Mío y la Tribu Ecopreneur, se proyectan los siguientes resultados.

Incremento de precios: Hoy en día los productos ofertados se encuentran en un precio por debajo del mercado, por lo que se considera necesario realizar un ajuste inmediato para que el ingreso sea más justo para los prestadores de servicios locales.

A continuación se muestran un análisis comparativo de precios de los servicios actuales que ofrecen en Jalcomulco frente a páginas especializadas en turismo o agencia de viajes[21].

Cuadro I
ANÁLISIS COMPARATIVO DE PRECIOS

Producto	Jalcomulco	Otros Proveedores	Variación	Variación en %
Rafting	\$ 520.00	\$ 1,452.00	\$ 932.00	179%
Cañonismo	\$ 520.00	\$ 1,622.00	\$ 1,102.00	212%
Tirolesa	\$ 250.00	\$ 500.00	\$ 250.00	100%
Canopy	\$ 450.00	\$ 800.00	\$ 350.00	78%
Rappel	\$ 250.00	\$ 1,355.00	\$ 1,105.00	442%
Total	\$ 1,990.00	\$ 5,729.00	\$ 3,739.00	188%

La diferencia de precios por las cinco actividades es de \$3,739.00 pesos, es decir 188%.

Tomando como base el 70% del precio del mercado, con el objetivo de no tener un incremento de precios tan agresivo para los consumidores, pero al mismo tiempo justo para los proveedores se obtienen los siguientes resultados.

Cuadro II
ANÁLISIS INCREMENTAL DE PRECIOS

Producto	Jalcomulco	70% del Mercado	Variación	Variación en %
Rafting	\$ 520.00	\$ 1,016.40	\$ 496.40	95%
Cañonismo	\$ 520.00	\$ 1,135.40	\$ 615.40	118%
Tirolesa	\$ 250.00	\$ 350.00	\$ 100.00	40%
Canopy	\$ 450.00	\$ 560.00	\$ 110.00	24%
Rappel	\$ 250.00	\$ 948.50	\$ 698.50	279%
Total	\$ 1,990.00	\$ 4,010.30	\$ 2,020.30	102%

• Incremento en el precio de venta del 102%, esto nos habla de un ingreso neto adicional de \$2,020.30 por los cinco servicios.

• Los precios de Jalcomulco aun estarían -30% por debajo del mercado, logrando precios competitivos y atractivos ante los usuarios y al mismo tiempo traducir el ajuste en una ganancia mucho más justa para los proveedores locales.

- Comunican un servicio más profesional y confiable, a la altura de destinos turísticos como Chiapas o San Luis Potosí.
- Por un promedio de veinte turistas que cada marca reciba de manera semanal, el incremento de venta sería de \$39,800 a \$80,206.00 solo por el ajuste de precios.

Incremento del portafolio de productos: Actualmente la comunidad ofrece cinco productos de turismo de naturaleza; con base en un análisis de territorio se determinó que se puede incrementar el portafolio en un 140 %, integrando doce nuevos servicios. Esto provocaría mayor oportunidad para los proveedores locales de incorporarse al turismo de naturaleza y de especializarse en las actividades, apoyándolos a definir su rol dentro en la Tribu.

A partir del ajuste de precios de los productos actuales, adicionando 12 nuevos productos y determinando precios competitivos para esos nuevos productos se estaría incrementando el precio del portafolio de \$4,010.30 a \$13,610.30.

Cuadro III
PROYECCIÓN DE INCREMENTO DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Actividades	Precio Público
Camping	\$ 200.00
Glamping	\$ 1,000.00
Caminata	\$ 350.00
Senderismo	\$ 400.00
Ciclismo	\$ 500.00
Ciclismo de Montaña	\$ 1,000.00
Escalada	\$ 950.00
Paddle Board	\$ 800.00
Parapente	\$ 2,500.00
Avistamiento de Aves	\$ 400.00
Senderismo Interpretativo	\$ 500.00
Bike Zipline	\$ 1,000.00
Total	\$ 9,600.00
Actividades Actuales	\$ 4,010.30
Total Integrado	\$ 13,610.30

Incremento del tiempo de estancia de los turistas: Los turistas se hospedan un promedio de 2 días en la comunidad debido a la baja oferta de actividades. Incorporando nuevos servicios, la estadía de los turistas podría incrementar de a 6 días, colocándose por arriba del promedio de una duración media del viaje en México, 3.9 días [22].

Aumento de flujo de turistas: Actualmente, una marca de esta comunidad recibe en promedio 20 turistas semanalmente, los cuales permanecen en la comunidad en promedio dos días. Al incrementar la oferta de 5 a 17 servicios se buscaría incrementar la cantidad de turistas en igual porcentaje (140%) modificando la demanda de 20 a 48 turistas por semana.

El incremento de turistas debido a una mayor oferta de productos y con esto una estancia más larga en la comunidad provocarían un escenario como el que se plantea a continuación.

En una semana de lunes a domingo se recibirá un total de 48 turistas, con un estancia promedio de 6 días, por lo tanto han

elegido ocho actividades a realizar dentro de la comunidad. Aplicando un promedio simple al precio de los 17 servicios que se ofrecen obtenemos un precio de \$800.00 pesos por actividad, dando un resultado de \$4,800.00 de venta por turista. El ingreso total en una semana con esta oferta robustecida sería de \$230,574.49 frente a \$39,800.00 con cinco actividades y 20 turistas por semana.

Cuadro IV
PROYECCIÓN DE INGRESO FRENTE A ESCENARIO ACTUAL

Concepto	Actual	Proyectado	Diferencia
Actividades	5	6	1
Precio Promedio por Actividad	\$ 398.00	\$ 800.61	\$ 402.61
Total Actividades	\$ 1,990.00	\$ 4,803.64	\$ 2,813.64
Turistas	20	48	28
Total Ingreso por Turistas	\$ 39,800.00	\$ 230,574.49	\$ 190,774.49

Incremento en la plantilla laboral: A partir de la demanda creciente en Jalcomulco, habrán de integrarse más guías especializados a las marcas. Esto se traduce en nuevas oportunidades para los pobladores de ocuparse laboralmente en actividades novedosas e interesantes, mejorar sus ingresos mensuales y directamente su calidad de vida.

Como resultado de los análisis y proyecciones presentados anteriormente, observamos un incremento de \$190mil pesos de ingreso semanal para una marca de la Tribu; cabe aclarar que la proyección está realizada con cifras promedio de demanda y podrá variar con base en la temporalidad de la categoría. A pesar de que el incremento de ingresos es importante, debemos tomar en cuenta que habrá que absorber mayores costos derivados de la adquisición y mantenimiento de más y mejor equipo para cubrir la nueva demanda de turistas, así como el entrenamiento y salario de la plantilla creciente de personal dentro de las organizaciones en desarrollo.

Finalmente se espera que este impulso de las marcas actuales provoque directamente un aumento de la demanda para otros negocios relacionados como restaurantes, hoteles, tiendas de artesanías y que incluso permita el desarrollo de negocios locales innovadores que complementen toda la experiencia del turista en Jalcomulco.

V. CONCLUSIONES

Con base en la investigación realizada y el proceso de innovación para definir la propuesta a la problemática señalada, se concluye que la marca de consultoría Verde Mío generada en este proyecto, será capaz de asesorar en temas de marca a los negocios actuales de turismo de naturaleza en la región de Jalcomulco y crear nuevas marcas con propuestas innovadoras que estén adaptadas el modelo de coopectencia que se genere dentro de la comunidad, buscando generar una propuesta mucho más atractiva de servicios y experiencias a los ecoturistas. El rol que cada uno de los negocios tome, con el objetivo de convertirse entre ellas en marcas complementarias, logrará potencializar los negocios de la comunidad, generar y mantener un ambiente de colaboración y mejorar la calidad de vida de todas las personas que estén relacionadas al proyecto.

La construcción de una marca que atienda las necesidades de los emprendedores de las comunidades de turismo de naturaleza, contribuirá al empoderamiento social e inspirará a los pobladores la búsqueda de nuevas oportunidades que impacten positivamente su calidad de vida.

Se espera que este proyecto contribuya a la construcción de un nuevo significado de las experiencias que compartan turistas y comunidades receptoras en un espacio natural; se considera que será una oportunidad para volver a lograr la conexión natural del ser humano con el medio ambiente al que pertenece.

REFERENCIAS

- [1] A. Brandenburger, and B. Nalebuff, *Co-opetition*. United States: Crown Business, 1996.
- [2] Secretaría de Turismo, *Ranking Mundial del Turismo Internacional* [Online], SECTUR, México. RMTI, 2017. Disponible en: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/RankingOMT.aspx>
- [3] Organización Mundial del Turismo, *Entender el turismo: Glosario básico* [Online]. ONU, 2008. Disponible: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- [4] Daniela C. *Impacto del Turismo en México y sus Realidades* [Online]. Entorno Turístico, Disponible: <https://www.entornoturistico.com/impacto-del-turismo-en-mexico-y-sus-realidades/>
- [5] Secretaría de Turismo. *Estrategia para el Impulso y Desarrollo del Turismo de Naturaleza en México* [Online]. México: SECTUR, 2017. Disponible en: <https://www.gob.mx/sectur/articulos/estrategia-para-el-impulso-y-desarrollo-del-turismo-de-naturaleza-en-mexico?idiom=es>
- [6] Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. *Turismo de Naturaleza*. [Online]. México: SEMARNAT, 2017. Disponible en: http://dgeia.wf.semarnat.gob.mx:8080/ibi_apps/WFServlet?IBIF_ex=D2_R_TURISMO02_04&IBIC_user=dgeia_mce&IBIC_pass=dgeia_mce
- [7] The Embassy of Costa Rica in Canada. *Turismo* [Online]. Costa Rica. 2011. Disponible en: <http://www.costaricaembassy.com/es/turismo.php>
- [8] Linda S., Lorian C. and Pablo A. *Beneficios y problemáticas de la actividad eco turística en comunidades indígenas* [Online]. Costa Rica: Universidad de Costa Rica, 2018. Disponible en: https://www.academia.edu/7520492/Beneficios_y_problemas_de_la_actividad_eco_turistica_en_comunidades_indigenas
- [9] Anne W. *Problems with Ecotourism* [Online]. United States: USA Today, (2018). Disponible en: <http://traveltips.usatoday.com/problems-ecotourism-108359.html>
- [10] Bernard D. *El "Turismo Sostenible": ¿Marketing Verde o Alternativa Postcapitalista?* [Online]. Francia: CETRI, 2013. Disponible en: <https://www.cetri.be/El-turismo-sostenible-marketing?lang=fr>
- [11] Carlos M. *Falso Turismo Sostenible* [Online]. México: La Jornada Maya, 2016. Disponible en: <https://www.lajornadamaya.mx/2016-10-13/Falso-turismo-sostenible>
- [12] Subsecretaría de Planeación y Política Turística, *Estrategia para el Impulso y Desarrollo del Turismo de Naturaleza en México* [Online]. México: Sectur, 2017. Disponible en: <https://www.gob.mx/sectur/es/documentos/estrategia-para-el-impulso-y-desarrollo-del-turismo-de-naturaleza-en-mexico-138341?state=published>
- [13] A. Osterwalder, and Pigneur Y, *Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. United States: John Wiley and Sons, 2010.
- [14] CONAPO, *Localidades Rurales* [Online]. México: SEGOB, 2012. Recuperado de: http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Localidades_rurales.
- [15] AMAI, *Niveles Socioeconómicos*, [Online], México: AMAI, 2018. Recuperado de: <http://www.amai.org/nse/>
- [16] Santiago (private communication), 2017
- [17] Miguel (private communication), 2017
- [18] Luis M, "La Resistencia Cultural", *Instituto Científico de Culturas Indígenas*[Online], vol.19, Julio, 2000. Recuperado de: <http://icci.nativeweb.org/boletin/16/macass.html>

- [19] IDEO. *The Field Guide to Human Centered Design* [Online], San Francisco: IDEO.org, 2015. Disponible en: http://bestgraz.org/wp-content/uploads/2015/09/Field-Guide-to-Human-Centered-Design_IDEOorg.pdf
- [20] Tu empresa. Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) [Online]. Mexico: Gob. Mx, 2018. Disponible en: <https://www.gob.mx/tuempresa/articulos/crea-tu-sociedad-por-acciones>
- [21] MéxicoDestinos.com, *Tours* [Online], México: México Destinos, 2018. Disponible en: <https://www.mexicodestinos.com/tours/>
- [22] Secretaría de Turismo. *Visión Global del Turismo a México* [Online], México: SECTUR, 2018. Disponible en: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20compartidos/VisionGlobalTurismoAMexAbr2018.pdf>