

1

PLANIFICACIÓN DE UNA INICIATIVA DE ECOTURISMO

Serie de recursos de capacitación en aviturismo

Beneficios de la planeación empresarial para iniciativas de ecoturismo

Ya que una de las promesas de ecoturismo es la generación de beneficios económicos para las comunidades locales, así como el flujo de financiamiento para la conservación de las áreas naturales que se visitan, es fundamental que la

empresa de ecoturismo sea rentable en el mediano y largo plazo. Es por ello que la planificación y la eficaz gestión empresarial son muy importantes para aumentar las probabilidades de éxito de una iniciativa de ecoturismo.

Desafíos del ecoturismo: lecciones aprendidas

El 30% de nuevas empresas creadas en Estados Unidos no llegan a los 3 años de vida¹ mientras en México el 75% cierran antes de los 2 años.² Las principales razones de fracaso que se han detectado son:

- 1 Ingresos insuficientes para subsistir
- 2 Falta de métricas
- 3 Falta de evaluación
- 4 Planeación deficiente
- 5 Problemas de ejecución

En el caso del ecoturismo, al menos en México, las estadísticas son igual de desalentadoras. Un estudio reciente de empresas de ecoturismo reportó que sólo el 10% podían considerarse exitosas.³ Algunas de las razones del fracaso fueron que:

- 1 No han logrado la rentabilidad deseada.
- 2 No existe una política pública que permita su funcionamiento óptimo.
- 3 No han sido capaces de reconvertir sus actividades para adecuarse a las condiciones del mercado.
- 4 Enfrentan problemas con la organización interna de los grupos que encabezan estos procesos.

Para que el ecoturismo pueda apoyar la conservación de los espacios naturales, de la biodiversidad, sus ecosistemas y servicios ambientales, hay que apoyar a las empresas ecoturísticas para que tengan éxito. La planificación juega un papel clave para lograr el éxito y muchas herramientas pueden apoyar a emprendedores nuevos o establecidos a desarrollar o mejorar su plan de negocios.

La planificación empresarial

Una empresa es una organización que genera un valor o un producto que los compradores (en el mercado) están dispuestos a pagar para adquirirlo. Este valor se integra por medio de diferentes componentes que interactúan en la empresa, en otras palabras por medio de su modelo de negocios. Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

El modelo de negocio es una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. Un proyecto o iniciativa de ecoturismo busca ser una empresa que por medio de su modelo de negocios genera beneficios sociales y ambientales, al mismo tiempo que es rentable para poder sostenerse a largo plazo.

Cómo iniciar la planificación

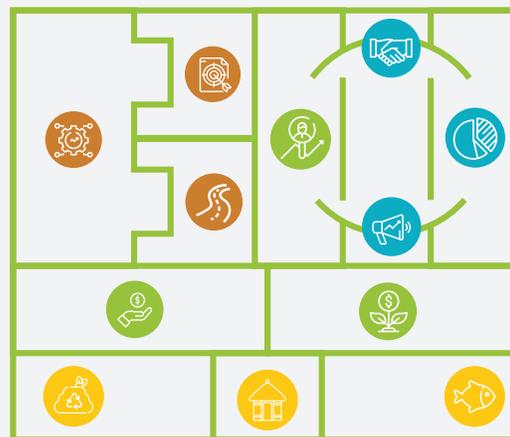
Es importante que como emprendedores de ecoturismo tengamos a las personas adecuadas y la información necesaria en la “misma sala”. En esta fase de preparación y como parte del proceso de planeación empresarial es vital involucrar a las personas que consideremos clave para el desarrollo de nuestro modelo de negocios. Por ejemplo; los socios de la empresa, aliados estratégicos e idealmente a potenciales clientes. En caso de no tener clientes para hacer partícipes hay otras herramientas que pueden suplementar el proceso (consulta el Folleto #2 de esta serie). En cuestión de información se recomienda tener algún análisis del mercado (de la demanda) para el aviturismo en el país, región y/o destino local. También es importante tener diagnósticos turísticos de la oferta (atractivos turísticos, servicios y productos disponibles, y competencia existente) de la región donde pensamos desarrollar nuestro proyecto. Una vez que se tiene a las



personas y la información idónea para comenzar la planeación, podemos seleccionar la metodología y herramientas. En este folleto presentamos una herramienta fácil y flexible llamada “Lienzo de Modelo de Negocios” que nos permitirá generar alternativas de modelos de negocios para la idea de empresa ecoturística que se esté desarrollando.

Lienzo de Modelo de Negocios⁴

Para tener éxito financiero, cualquier iniciativa empresarial debe incluir tres elementos básicos en su plan de negocios: 1) relaciones con sus segmentos de clientes; 2) procesos para generar su valor; y 3) un análisis financiero de su propuesta de valor.



El Lienzo de Modelo de Negocios presenta de una manera visual los 9 módulos que expresan el modelo de negocios de cualquier organización



Segmentos de mercado

Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado, que son grupos de personas que comparten similitudes.



Canales

Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.



Relaciones con clientes

Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.



Actividades clave

Las actividades clave utilizan los recursos clave para generar la propuesta de valor.



Recursos clave

Los recursos clave son los activos necesarios para atraer clientes.



Aliados clave

Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.



Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.



Propuesta de valor

El objetivo de la empresa, cómo soluciona los problemas de los clientes y satisface sus necesidades.

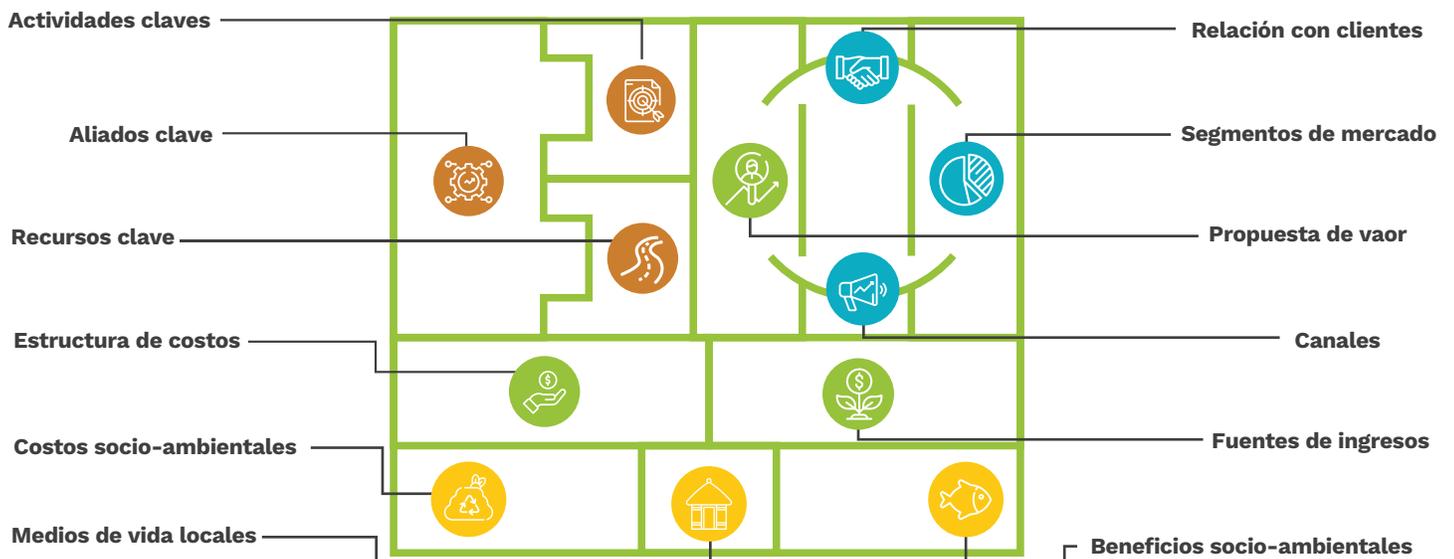


Estructura de costos

Los diferentes gastos de la empresa conforman la estructura de costos, que se puede definir para cada elemento del modelo de negocio.

Aplicar el Lienzo de Modelo de Negocios para el ecoturismo

La empresa consultora mexicana “La Mano del Mono” ha hecho una adaptación del Lienzo de Modelo de Negocios para proyectos e iniciativas de ecoturismo. Han agregado tres módulos más (medios de vida locales, beneficios socio-ambientales, y costos socio-ambientales) al lienzo original para expresar los principios y características del ecoturismo antes descritos:



A continuación se hace una descripción corta de cada uno de los 12 módulos, utilizando como ejemplo una iniciativa de aviturismo. En cada sección se incluye una pregunta para guiar el proceso de planeación. El orden en que se presentan los módulos es la secuencia sugerida para el desarrollo del Lienzo de Modelo de Negocios para empresas de ecoturismo.



Medios de vida locales

¿Cómo contribuye el proyecto ecoturístico a otras actividades económicas? Los medios de vida describen las habilidades, los recursos y estrategias de subsistencia de las comunidades. Estas incluyen actividades económicas de la comunidad tales como agricultura, comercio o pesca y las temporadas en las que se llevan a cabo. Con buena planificación el ecoturismo puede complementar su economía.



Vincule la experiencia ecoturística con los medios de vida local, como las pesquerías en las zonas costeras.



Propuesta de valor

¿Qué le ofrecemos a nuestro segmento de mercado? La propuesta de valor de una iniciativa de ecoturismo combina los atractivos naturales y culturales con servicios turísticos adecuados para crear un producto ecoturístico. Esto es, la calidad de los guías, el transporte, equipamiento, hospedaje, etc. (consulta el Folleto #6 para más ejemplos).



Experimentar oportunidades de observación de aves espectaculares trayendo a casa las mejores fotografías.



Segmentos de mercado

¿A quién le vendemos? Es muy importante identificar el tipo de mercado que puede estar interesado en un producto o servicio ecoturístico. Por ejemplo, es muy diferente el interés de un observador especializado en aves a un visitante interesado en disfrutar de una área natural donde las aves son un atractivo complemento (consulta el Folleto #2 para más información).



Los avituristas requieren de guías especializados.



Canales

¿Qué medios de venta utilizamos? ¿Cómo comunicamos nuestra oferta? Identifique los mejores canales de comunicación para la promoción y de ventas para la captación de clientes interesados en la propuesta de valor de la iniciativa ecoturística. Estos canales pueden variar dependiendo del mercado que se defina atender (consulta el Folleto #2 para ideas de las herramientas de comunicación digitales).



Los medios digitales son los más utilizados para las reservas de viajes ecoturísticos.



Relaciones con clientes

¿Cómo espera el cliente mantener relación con nosotros? En este módulo, la empresa describe la manera en la cual mantendrá contacto con sus clientes después de haber ofrecido el servicio. Esta relación puede ser de asistencia personalizada, autoservicio, servicios automatizados o comunidades en Internet. Para una iniciativa no lucrativa y de conservación esta relación puede generar nuevos miembros y posibles donantes.



La relación personal creada entre el guía y el viajero debe continuar.



Flujo de ingresos

¿Cómo generamos ingresos? La diversidad de fuentes de ingresos puede ser amplia, por ejemplo, como la venta de productos, la renta de equipo o instalaciones (ej. binoculares o habitaciones), tarifas de suscripción, licenciamiento de mercancía, venta de aplicaciones en línea y hasta patrocinios.



Las fuentes de ingreso son clave para la sostenibilidad financiera de la iniciativa de ecoturismo.



Beneficios socio-ambientales

¿Qué beneficios socio ambientales va a generar nuestra empresa de ecoturismo? Aquí se deben describir los beneficios o impactos positivos tanto en la economía como en el medio ambiente que podrían generarse. Estos pueden incluir nuevos empleos locales, conservación de un área natural, uso de proveedores locales, etc. Estas acciones se deberán considerar más adelante en las actividades clave y en la estructura de costos (consulta el Folleto #7 que le puede ayudar a identificar los beneficios).



Actividades económicas locales se pueden reactivar con la llegada de observadores de aves.



Actividades clave

¿Qué actividades son clave para generar el valor deseado? En este módulo se describen las actividades clave para el desarrollo de la iniciativa ecoturística. Por ejemplo, algunas actividades claves pueden ser: planeación y operación de las visitas guiadas, entrenamiento de los guías locales para la observación de aves, y el establecimiento de reservas naturales.



La oferta de alojamiento en las expediciones es una actividad clave para fortalecer la experiencia del visitante.



Recursos clave

¿Cuáles son los recursos clave para fortalecer nuestra propuesta de valor? En una empresa de ecoturismo existen muchos recursos clave. Los dos primeros están relacionados al patrimonio natural y cultural del destino y los cuales se están aprovechando de manera sostenible. Otros recursos pueden surgir de todas aquellas actividades ligadas con los recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros.



Los recursos clave pueden ser fenómenos naturales como la migración de millones de aves.



Aliados clave

¿Quiénes proveen productos o servicios clave para nuestra empresa? Los aliados clave son las personas, empresas y organizaciones con las cuales se trabajará para ofrecer la propuesta de valor a la iniciativa de ecoturismo. Por ejemplo, los manejadores de las áreas naturales protegidas que se visitan, los representantes de las comunidades locales, o los proveedores de insumos y servicios locales.



Los aliados más valiosos son aquellos que facilitan el acceso a zonas que sólo los habitantes conocen.



Estructura de costos

¿Cuánto costará operar este modelo de negocios? En esta sección identifique la estructura de costos (fijos y variables) que tiene el modelo de negocio seleccionado. Defina los conceptos de egresos (costos y gastos) en una primera instancia. En el ecoturismo y en el aviturismo, en particular, al tener grupos pequeños con altas experiencias, se tenderá a un enfoque de alto costo y calidad.



Se deben calcular los costos reales para poder definir la viabilidad de la iniciativa.



Costos socio-ambientales

¿Qué costos socio ambientales va a generar nuestra empresa de ecoturismo? Se deben identificar los posibles impactos negativos sociales y/o ambientales que se pueden generar. Por ejemplo: erosión de senderos, perturbación del hábitat de especies amenazadas, contaminación, generación de basura, etc. Es importante incluir medidas de mitigación en la estructura de costos (consulta el Folleto #7 para mas información sobre cómo identificar los impactos).



Remar es mejor que usar el motor de la lancha al acercarse a las aves.

Ejemplo de un Lienzo

 <p>Aliados clave</p> <p>a. Operadores turísticos b. Clubes de observación de aves c. Despachos de contabilidad d. Negocios locales para alimentación y hospedaje</p>	 <p>Actividades clave</p> <p>a. Monitoreo de aves b. Capacitación c. Publicidad en línea d. Convenios con operadores turísticos</p>	 <p>Propuesta de valor</p> <p>a. Tour en embarcación de 2 horas a sitios de anidación b. Expedición fotográfica de 5 días</p>	 <p>Relaciones con clientes</p> <p>a. Boletín en línea b. Página Facebook</p>	 <p>Segmentos de mercado</p> <p>a. Clientes de cruceros de la tercera edad b. Clubes nacionales de observadores de aves</p>
 <p>Recursos clave</p> <p>a. Aves b. Ecosistema de manglar c. Guías locales</p>		 <p>Canales</p> <p>a. Operadores turísticos b. Redes sociales (con información en inglés y español) c. Sitio web d. Pago de tours en línea y por transferencia bancaria</p>		
 <p>Estructura de costos</p> <p>a. Servicios digitales para publicidad y presencia online b. Honorarios de guías locales c. Gasolina d. Seguro de viajeros</p>		 <p>Flujo de ingresos</p> <p>a. Venta de de tours/expediciones b. Venta de souvenirs</p>		
 <p>Costos socio-ambientales</p> <p>a. Residuos sólidos b. Perturbación de zonas de anidación</p>	 <p>Medios de vida local</p> <p>Pesca artesanal</p>	 <p>Beneficios socio-ambientales</p> <p>a. Capacitación de guías locales b. Proyecto de monitoreo de aves c. Empleos</p>		

Consideraciones al desarrollar el modelo de negocios

Es importante recalcar que en el proceso de desarrollar un modelo de negocios para una iniciativa de ecoturismo tomemos en cuenta los siguientes puntos:

- Nuestro modelo tendrá una serie de supuestos que habrá que validar para disminuir la probabilidad de fracaso.
- Es importante considerar los recursos naturales y culturales disponibles, como también las capacidades y fuentes de financiamiento.
- Ya que el ecoturismo considera un importante beneficio a las comunidades locales, es importante su involucramiento desde esta etapa de planificación.
- La dimensión de sustentabilidad debe guiar todas las decisiones en el diseño del modelo de negocios para proteger el recurso más importante (por ejemplo, las aves o su hábitat).
- Se deben identificar todas las posibles fuentes de financiamiento.

La flexibilidad del Lienzo de Modelo de Negocios la hace una herramienta de planificación adaptativa muy poderosa que puede tener varias iteraciones antes de llegar a un resultado definitivo.

Serie ecoturismo

1	Planificación de una iniciativa de ecoturismo	2	Mercadeo del ecoturismo hacia observadores de aves y vida silvestre	3	Participación de comunidades y grupos de interés en el ecoturismo	4	Interpretación en sitios de aves playeras
5	Valores culturales en el ecoturismo	6	Festivales de aves como experiencia ecoturística	7	Monitoreo y evaluación de iniciativas de ecoturismo	8	Estudios de caso de aviturismo

Acerca de esta serie



El proyecto “Conservación de las aves playeras por medio de la participación comunitaria” de la Comisión para la Cooperación Ambiental (CCA) buscaba construir la capacidad en las comunidades a lo largo de las vías de migración de América del Norte para conservar los hábitats y desarrollar ecoturismo vinculado a los ciclos migratorios de las aves. El aviturismo puede ser una fuente adicional de ingresos para las economías locales y puede incentivar a las comunidades a sostener los esfuerzos de conservación. Con este fin, el proyecto apoyó el desarrollo de materiales educativos y de divulgación y capacitación para mejorar el conocimiento, aumentar el apoyo local y fortalecer la capacidad de las comunidades para realizar actividades de ecoturismo relacionadas con las aves, como la observación de aves, la conservación de los hábitats y eventos de celebración. Para más información: www.cec.org

Referencias

1. US Bureau of Labor Statistics. “Survival of private sector establishments by opening year”. <www.bls.gov/bdm/us_age_naics_00_table7.txt>. Consultado el 4 de diciembre de 2019.
2. The Failure Institute. 2014. “Por qué fracasan los negocios?”. <<http://thefailureinstitute.com/mexico-infographic/>>. Consultado el 4 de diciembre de 2019.
3. Lopez y Palomino. 2014. “Las empresas comunitarias de turismo naturaleza: factores de éxito y fracaso”. <<https://docplayer.es/18869770-Las-empresas-comunitarias-de-turismo-naturaleza-factores-de-exito-y-fracaso.html>>. Consultado el 4 de diciembre de 2019.
4. Adaptado por el consultor Ecoturismo Genuino desde businessmodelgeneration.com

Fotografías y imágenes de:

Portada: CCA
p.4: Rosa María Vidal; Chelsea Tracey; Luis F. Rivera; Pixabay
p.5: Ecoturismo Genuino; Heber Díaz; Pixabay; Heber Díaz
p.6: Milo Burcham; Luis F. Rivera; Chelsea Tracey