



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



CONSORCIO
DOMINICANO DE
COMPETITIVIDAD
TURÍSTICA

Presentación Didáctica para Acompañar el Manual para la Elaboración de Plan de Negocios para Empresas Eco Turísticas

2013

Aporte de la Unidad de Negocios del CDCT al Técnico en Ecoturismo
desarrollado por el CDCT para el INFOTEP

Unidad de Negocios, CDCT
Acuerdo de Cooperación No. AID-518-A-12-00001
Junio 2013

“Este documento fue posible gracias al apoyo generoso provisto por el pueblo estadounidense mediante la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo los terminos del Acuerdo de Cooperación No. AID-517-A-12-00001 implementado por el Consorcio Dominicano de Competitividad Turística (CDCT). (Programa Empoderamiento en Turismo Sostenible). El contenido y las opiniones expresadas no reflejan necesariamente las opiniones de la USAID, ni las del Gobierno de los Estados Unidos.”



CONSORCIO DOMINICANO
DE COMPETITIVIDAD TURISTICA

Desarrollo de un Negocio Eco Turístico

*Una actividad sostenible,
será aquella cuyos impactos
económicos, sociales y
ambientales permitan
complacer las necesidades
del presente, sin limitar la
habilidad de satisfacerlas,
con el mismo grado de
plenitud y disfrute, en el
futuro.*

Un desarrollo sostenible o la sostenibilidad se alcanza cuando atendemos, en forma balanceada, tres principios básicos, éstos son los siguientes:

1. **Económico:** La actividad se desarrolla con base en prácticas empresariales adecuadas, las cuales aseguran el crecimiento y mantenimiento en el tiempo de la empresa, con lo cual se beneficia a los propietarios, empleados y vecinos de la comunidad donde se desarrolla el negocio.
2. **Ambiental:** La actividad se desenvuelve considerando, a su vez, la forma en que se utiliza los recursos naturales e idealmente, aportando a su conservación y cuidado.
3. **Socio-cultural:** La actividad se realiza sin perjudicar o afectar el tejido social existente en la comunidad donde se desarrolla, por lo cual, se prevén todas las acciones posibles para respetar la cultura local, preservarla y revitalizarla.

PLAN DE NEGOCIOS

La implementación de un proyecto no depende sólo de una “buena idea”.

Es necesario demostrar con evidencias concretas, que el proyecto es viable en la práctica desde el punto de vista técnico, comercial, operativo, y económico-financiero.

¿qué es un Plan de Negocios?

- Es un instrumento que permite concretar las estrategias del negocio en términos técnicos económicos, tecnológicos, ambientales y financieros.
- Es una forma de pensar sobre el futuro: dónde ir, cómo ir rápidamente o qué hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos.

¿En que ayuda el Plan de Negocios?

- Definir sus objetivos
- Definir sus estrategias para alcanzarlos y posibles alternativas
- Identificar los recursos que necesitará, cuáles le faltan, y de dónde obtenerlos (productivos, financieros, humanos, etc.)
- Definir su modelo de negocios
- Definir cómo va a operar y cómo va administrar su negocio
- Definir a qué clientes ofrecerá sus productos y/o servicios
- Identificar a sus competidores y reconocer sus fortalezas y debilidades
- Proyectar ventas, costos y ganancias bajo ciertos supuestos
- Evaluar el riesgo que está asumiendo
- Encontrar puntos oscuros y/o grises de su proyecto
- Comunicar claramente su proyecto a empleados, socios, inversionistas, etc.
- Respaldar solicitudes de créditos ante entidades financieras.

Estructura de Plan de Negocios

| Sección | Contenido |
|--|--|
| 1. Resumen Ejecutivo | Un breve resumen que le brinda al lector detalles sobre lo que encontrarán en cada sección, brindando conclusiones generales sobre los elementos mas importantes del negocio. |
| 2. Introducción | La introducción ayuda a familiarizar a los lectores con los antecedentes generales del negocio, socios, regiones y contenido histórico. |
| 3. Declaración de Necesidades | Este es componente de un plan de negocios único a proyectos de desarrollo sostenible. Esta sección brinda un mejor entendimiento del contacto y motivaciones que impulsan el negocio. |
| 4. Misión | Una declaración concisa que describe el propósito general del negocio, incluyendo quien es usted, que hace, como lo harás, cuales son sus valores. |
| 5. Visión | Esta declaración anticipa como se ve el éxito del negocio, comunicado mediante una serie de metas SMART (especificas, medibles, alcanzables, relevantes, tiempo eficiente) para las principales áreas del negocio, incluyendo ventas, marketing, satisfacción de clientes, apoyo a la conservación, etc. |
| 6. Descripción del Negocio | <ul style="list-style-type: none"> • Un resumen del producto turístico y sus servicios • Estructura general del negocios • Roles y responsabilidades del equipo gerencial |
| 7. Análisis de Mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas internacionales, regionales y nacionales del turismo y tendencias de viajes. • Perfil de segmentos de mercados de la región • Análisis de la cadena de valor |
| 8. Análisis de Competencia | <ul style="list-style-type: none"> • Un resumen de los negocios y productos que compiten con el suyo • Análisis de las 5 fuerzas de Porter • Ventajas Competitivas |
| 9. Estrategia de Marketing & Ventas | <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento Estratégico • Precio, plaza, promoción |
| 10. Plan de Operaciones & Gestión | <ul style="list-style-type: none"> • Estructura del negocio • Personal clave y necesidades de entrenamiento • Consideraciones legales • Riesgos y manejo de riesgos • Comunicaciones |
| 11. Plan de Sostenibilidad | <ul style="list-style-type: none"> • Contribuciones a la conservación y a la comunidad • Mejores practicas y principios de sostenibilidad |
| 12. Plan de Trabajo & Metas | Metas claves, línea de tiempo e individuos responsables |
| 13. Proyecciones Financieras | Estado de Ingresos, Flujo de Caja, Proyecciones a 5 años, Capital Fijo. Costos de Depreciación |

Resumen Ejecutivo

- Es lo primero que se presenta pero lo ultimo que se elabora.
- Sintetiza todos los aspectos del proyecto.
- Busca cautivar al lector (empresario o inversionista) para que se interese en leer el plan completo e inducirlo a una opinión favorable.
- Es la manera de generar interés en el lector y donde queda evidenciado en qué consiste el negocio.

Introducción

Descripción
del Sitio

Declaración
de
Necesidades

Misión

Visión

¿qué hace atractivo al lugar?

Ubicación física (mapa)

¿qué ha sucedido en el lugar que lo hace idóneo para el negocio?

¿cuáles atributos físicos e intangibles hacen el sitio ideal para el negocio?

(aquí se mencionan los elementos mas importantes del inventario de recursos

Introducción

Descripción
del Sitio

Declaración
de
Necesidades

Misión

Visión

Describe los obstáculos y retos a las cuales puede responder el producto

- Necesidades Económicas
 - Factores que inciden en la pobreza y las condiciones de locales de vida
- Necesidades Ambientales
 - Factores que impactan las especies, hábitats y biodiversidad
- Necesidades Sociales
 - Factores que impactan la herencia cultural e integridad comunitaria

Introducción

Descripción
del Sitio

Declaración
de
Necesidades

Misión

Visión

Necesidades Económicas

- Falta de trabajos locales
- Falta de alternativas sostenibles
- Falta de empresas turísticas gestionadas localmente
- Falta de derrama económica de la actual actividad turística
- Invasión de elementos externos
- Falta de financiamiento para áreas protegidas y actividades de conservación

Necesidades Ambientales

- Practicas agrícolas poco sostenibles
- Sobre pesca
- Tala ilegal de arboles
- Caza ilegal
- Desarrollo incontrolado
- Cambio Climático
- Falta de consciencia ambiental
- Falta de involucramiento local en iniciativas de conservación

Necesidades Sociales

- Falta de empleo equitativo para mujeres, jóvenes y discapacitados
- Perdida de lenguaje y valores culturales
- Falta de educación, salud o servicios sociales
- Migración de poblaciones, mayormente jóvenes, a las afueras del destino

Introducción

Descripción
del Sitio

Declaración
de
Necesidades

Misión

Visión

¿cuál es la razón de ser del negocio?

¿quién eres?

¿es una empresa social, cooperativa comunitaria, negocio privado en sociedad? ¿dónde están ubicados?

¿qué haces?

¿cual es el propósito de este nuevo negocio? ¿cuales productos y servicios ofrecen y a quien?

¿cómo lo
harás?

¿cuales son las estrategias que se utilizarán para alcanzar la misión, tal como ventas, marketing, comunicaciones, etc.?

¿cuáles son
tus valores
básicos?

Esto puede ser “incrementar, reducir, mitigar, mejorar, etc.”. Intente hacerlo específico y enfocado en resultados en vez de describir un método

Introducción

Descripción
del Sitio

Declaración
de
Necesidades

Misión

Visión

¿dónde desea estar el negocio en un futuro?

Ejemplo

Dentro de 5 años Dominican Treasures será el referente de turismo sostenible en la República Dominicana. Sus esfuerzos de marketing posicionarán a la RD como un destino de turismo natural y cultural emergente. Las ventas de tours y productos se incrementarán tanto directa como indirectamente, aumentando la cantidad de clientes que llegan directamente a los DT miembros, como también verá el aumento de ventas indirectas a través de TTOO. Esta red aumentará tanto en miembros como en productos.

Descripción del Negocio

- Esta sección describe en detalle el producto o servicio a ofrecer.
- Se recomienda utilizar fotos, dibujos, muestra del producto e incluso obtener información a través entrevistas con suplidores, consumidores, distribuidores etc. y realizar encuestas a los clientes.
- Es necesario realizar un análisis de las características internas y las situaciones externas que permitan explotar, aprovechar, detener y defender definir y planificar una estrategia a futuro. Estas informaciones se obtienen a través de un análisis FODA.

Descripción del Negocio

- ¿En inicio, cual es el producto o servicio a ofrecer?
- ¿Qué características del producto satisfacen las necesidades del cliente?
- ¿Cuáles elementos incorporarás en el producto (servicios, calidad, precio) que lo hará diferente de la competencia?
- ¿Este producto cubre una necesidad nueva o se ofertan similares?
- ¿Cual método utilizarías para garantizar un producto o servicio mejorado? (acuerdos, recursos humanos, técnicos y financieros?)
- ¿Planea ofrecer atención al cliente? ¿entrenamientos?
- ¿Qué productos introducirás en el futuro? ¿Cuándo estipula hacerlo? ¿A qué blanco de te dirigirás?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del producto o servicio?
¿Qué es atractivo del negocio?

Análisis de Mercado

En este acápite se describe el mercado del producto o servicio. Verifica si la empresa se sitúa con suficiente demanda. Al analizar el mercado se brinda información para demostrar que existe un nicho para el producto o servicio.

Dinamica Eco Turista



Tamaño del Mercado y su Potencial

Mercado Meta

El Ambiente Competitivo

La Competencia

Definición de la Ventaja Competitiva

- **Definición del Mercado General**

- Información general sobre el mercado:
 - Globales, Regionales & Nacionales
- Informaciones socio demográficas del cliente:
 - edades,
 - género,
 - nacionalidad, locales, nacionales e internaciones,
 - niveles ingresos etc.

¿dónde podemos conseguir estos datos?

- **Tendencias y Cambios en el Mercado**

- Tendencias de llegadas, gasto, segmentos
- Establecer el tamaño y la tasa de crecimiento de los segmentos y sub-segmentos.

¿cómo podemos presentar esta información?

Fuentes de Información



Consulta de Tendencias



Tamaño del Mercado y su Potencial

Mercado Meta

El Ambiente Competitivo

La Competencia

Definición de la Ventaja Competitiva

Se analiza de forma específica el segmento hacia dónde va dirigido el producto o servicio. Se identifica el nicho de mercado y su enfoque va hacia el consumo del producto o servicio.

¿Cuáles son las razones consideradas para elegir este segmento como el mejor?



- Descripción del Mercado Meta:

- Datos Socio demográficos: (edad, genero, ingresos, niveles, educacionales, ubicación, creencias, puntos de vistas, actitudes)
- Percepción del consumidor respecto a productos o servicios parecidos en el mercado.
- Decisión de compra del producto ¿Quién decide la compra? ¿Cuáles elementos intervienen en la decisión de compra: calidad, precio etc.?
- ¿qué les motiva?

Tamaño del
Mercado y
su Potencial

Mercado
Meta

El Ambiente
Competitivo

La
Competencia

Definición de
la Ventaja
Competitiva

- En esta sección se describen las características de la competencia del negocio (calidad, precio, facilidades etc.)
- ¿Cuáles son los inconvenientes, situaciones o dudas que presentan los clientes acerca de los competidores?
- ¿Cómo está dominado el mercado? ¿Por negocios grandes, medianos o pequeños?
- ¿Cómo se establece el precio por los competidores, disponibilidad a pagar del mercado?



Tamaño del
Mercado y
su Potencial

Mercado
Meta

El Ambiente
Competitivo

La
Competencia

Definición de
la Ventaja
Competitiva

- Se recomienda realizar un análisis de la competencia directa e indirecta la cual contemple como funcionan los competidores, como realizan las ventas, etc.
- Describir la posición que ocupan en el mercado. Considerar algunas de las estrategias para competir (calidad, localización, precio, diseño, variedad de producto, apoyo técnico etc.).
- ¿Cuál será el factor diferenciador de tu negocio respecto al de la competencia?

Tamaño del
Mercado y
su Potencial

Mercado
Meta

El Ambiente
Competitivo

La
Competencia

Definición de
la Ventaja
Competitiva

Elementos a Comparar

- **Producto o Servicios**

- Oferta del producto o servicio
- La calidad
- Especificaciones y característica del producto o servicio (obtenga muestras, la presentación, el ambiente, analice como responden los clientes)
- Analice las fortalezas y debilidades
- Ubicación

- **Marketing**

- Análisis de la 4 ps (producto, plaza, promoción y precio)
- Mercado meta
- estrategia de venta
- % de mercado que representa la empresa

- **La administración**

- Personas claves
- Operaciones (insumos, servicios, ubicación)

- **Las Finanzas**

- Tamaño de los negocios (generación de ingresos, cantidad de clientes y empleados)
- Recursos Económicos (propietarios, acceso a fuentes de financiamiento, ganancias etc.)

¿cómo presentarían
esta información?

| | Proposed Enterprise | Competitor 1 | Competitor 2 |
|-----------------------------------|---|--|--|
| Name | Loma Isabel Nature Trail | Yasika Zip Line | Le Demajagua Waterfalls |
| Years Operating | 0 | 5 | 20 |
| Overall Company Reputation | To be determined | Professional tours, but not very professional at marketing and sales | Beautiful setting and fun tour, but poorly trained guides that put clients in dangerous situations |
| Products | Hiking tours | Zip line tours | Waterfall/hiking tours |
| Pricing | \$30-\$50 per pax | \$75 per pax | \$ 45-\$90 per pax |
| Target Markets | <ul style="list-style-type: none"> Resort guests FITs Local residents School groups | <ul style="list-style-type: none"> Resort guests International tour operators FITs | <ul style="list-style-type: none"> Resort guests FITs |
| Promotion Methods | <ul style="list-style-type: none"> Website Print promotion (posters, rack cards, brochures) Tour catalogues Travel guides Online marketing | <ul style="list-style-type: none"> Website Billboards | <ul style="list-style-type: none"> Website Billboard Brochures |
| Overall Strengths | <ul style="list-style-type: none"> Low prices Quality guides and interpretation Close proximity to Puerto Plata | <ul style="list-style-type: none"> Only zip line tour in the region Strong sales partners with local resorts, international operators High-profit margins | <ul style="list-style-type: none"> Well known product (20 years) Beautiful scenery Fun tour |
| Overall Weaknesses | <ul style="list-style-type: none"> New product | <ul style="list-style-type: none"> Not close to Puerto Plata (45 minutes away) Too expensive for domestic market (local residents) | <ul style="list-style-type: none"> Dangerous Very crowded No interpretation, weak guides |

| RANKINGS (1 to 5, 1 = lowest, 5 = highest) | | | |
|---|---|--|------------------------------------|
| Tours | 5 (highly trained guides with excellent tour content) | 5 (great guides & tour) | 2 (weak guides) |
| Food | 4 (excellent local cuisine) | 2 (terrible boxed lunches) | 5 (excellent new restaurant) |
| Lodging | N/A | N/A | N/A |
| Transportation | 3 (older van, but had air conditioning) | 5 (very nice and new air conditioned vans) | N/A (visitors arrive on their own) |

Tamaño del
Mercado y
su Potencial

Mercado
Meta

El Ambiente
Competitivo

La
Competencia

Definición de
la Ventaja
Competitiva

- Habiendo realizado el análisis anterior, ya podemos definir los elementos diferenciadores y ventajas que tiene nuestro producto por encima de las ventajas de nuestros competidores. También son los elementos que mejor responden a las necesidades del cliente identificado.
- Hace falta listar las ventajas que tiene su producto en los siguientes ámbitos:
 - Productos
 - Personal & Entrenamiento
 - Operaciones
 - Legal
 - Ventas & Marketing
 - Infraestructura

Estrategia de Marketing & Ventas

- Describe como nuestro producto suple las necesidades del mercado meta seleccionado
- De manera sencilla, define la estrategia para las 4 “P’s”

Producto

(El producto ya lo hemos definido en la Descripción del Negocio)

Plaza

Precio

Promoción

Producto

Plaza

Precio

Promoción

- Ver sección anterior

Producto

Plaza

Precio

Promoción

CANALES DE DISTRIBUCION

Ventas Directas

Ventas Indirectas

CADENA DE VALOR DEL TURISMO

Empresas Turísticas

- Proveedores de alojamiento y comida
- Proveedores de transporte local
- Empresas turísticas comunitarias
- Guías locales
- Artesanos locales

Intermediarios Locales

- Hoteles & Alojamiento
- Operadores de Tours Locales
- Agentes de Viaje Locales

Intermediarios Domésticos

- Operadores Receptivos
- Agentes de viaje domésticos

Intermediarios Internacionales

- Tour Operadores internacionales
- Agentes de viaje internacionales
- Mayoristas

Consumidor

Producto

Plaza

Precio

Promoción

- ¿Cuál es la estrategia para fijar el precio?
- Dentro de las opciones están:
 - Fijar el precio por las condiciones del mercado
 - Basado en la calidad del producto o servicio
 - Oferta y demanda
 - Por el valor
 - Por el costo
 - Hacer una lista de los precios de los productos que se ofrecen.
 - Establecer le precio dependiendo del canal de distribución? cliente directo, agencia de viaje minorista, mayorista (incluir comisiones)
 - ¿Qué mecanismos utilizarás para diferencia el precio del de la competencia?

Producto

Plaza

Precio

Promoción

- En resumen, esta sección debe plantear las estrategias de promoción para cada mercado. Es por ello que debemos incluir de cada mercado lo siguiente:
 - Listar el Segmento de Mercado
 - ¿quienes son? DEBE SER MUY ESPECIFICO
 - Sus principales motivaciones para comprar
 - Posibles productos para atraerlos
 - Mensajes claves e imágenes para llamar su atención
 - Actividades de promoción y marketing dirigido a cada segmento

¿cómo presentarían
esta información?

| Target Market Segment | Who Are They? | Potential Products | Key Motivations for Buying | Key Messages | Key Images | Promotional & Marketing Activities |
|---|--|---|---|---|--|--|
| Young Professionals Free & Independent Travelers (FITs) | US, UK, Germany, France | <ul style="list-style-type: none"> • Traditional dance presentation • Arts/crafts • 1-day rainforest trekking tour | <ul style="list-style-type: none"> • Culture • Active Adventure • Authenticity | <ul style="list-style-type: none"> • “Authentic cultural exchange” • “Primary rainforest full of wildlife” | <ul style="list-style-type: none"> • Cultural ceremony • Traditional dress • Group of tourists hiking in rainforest | <ul style="list-style-type: none"> • Website • Online marketing • Update guidebooks • Posters • Brochures |
| Bird Watching Groups | North American birding clubs | <ul style="list-style-type: none"> • Half-day birding tour • 5-day birding tour | <ul style="list-style-type: none"> • Birds • Uniqueness • Quality | <ul style="list-style-type: none"> • “The only place to find X bird in the country” • “More than 20 endemic species” | <ul style="list-style-type: none"> • Picture of a rare bird • Local guide pointing out a bird to a visitor | <ul style="list-style-type: none"> • Birding tour “sell sheet” to send to birding groups, then follow up with phone call |
| Big City Inbound Tour Operators | Rainforest Expeditions, MC Tours, Tropic Tours | <ul style="list-style-type: none"> • Half-day “extension” tours • Overnight “extension” tours | <ul style="list-style-type: none"> • Quality • Commission • Professionalism | <ul style="list-style-type: none"> • “10 years of successful and professional operations” • “We offer 20% commissions on all tours” • “We are insured” | <ul style="list-style-type: none"> • Smiling staff in professional uniforms • Photos that show tour elements | <ul style="list-style-type: none"> • Sell sheets • Trade shows • Print/digital tour catalogs |

Plan de Operaciones

- En esta sección debemos incluir lo siguiente:
 - Plan del Personal y de Entrenamiento
 - Operaciones & Comunicaciones
 - Gestión Financiera
 - Evaluación de Riesgos y Plan de Mitigación de Riesgos
 - Consideraciones Legales
 - Metas Claves

Plan de Sostenibilidad

- El turismo sostenible como un NEGOCIO puede aportar a la sostenibilidad del entorno.
- Es menester hacer un análisis de las amenazas a la conservación del sitio.
- En esta sección se detallan los aportes que hará la empresa a la conservación y a la comunidad
- Se detallan los modelos de mejores practicas que se desean replicar y los principios de sostenibilidad que se van a implementar

- Hay diversos modelos que se pueden utilizar para aportar a la conservación

Plan de Sostenibilidad

- Oportunidad para desarrollar alternativas económicas que dependen de la **conservación** de los recursos naturales en vez de su **extracción...**
- Logra alinear los intereses económicos que comparten las comunidades, las áreas protegidas, el sector privado, ONGs y el gobierno



Modelos de Conservación por Turismo

Descripción de los modelos

1. Mejorando normas de operaciones turísticas

- Desarrollar y adoptar principios y reglas de operaciones que disminuye los impactos negativos para las especies y sus hábitats

2. Crear conciencia para la conservación y alista aliados

- Incrementar la conciencia para la conservación tanto en los locales como en los visitantes. Tambien incrementa la cantidad de locales que benefician de turismo sostenible

3. Diversificar las fuentes de ingresos

- Crear empleos en turismo sostenible para miembros de comunidades locales basado en la buena salud de la biodiversidad.

4. Expandir el monitoreo e investigaciones

- Expandir la presencia de guías capacitados, visitantes y/o investigadores en areas de critica importancia que enfrentan amenazas de cazo furtivo.

5. Aumentar el financiamiento para la conservación generado por el turismo

- Aumentar el apoyo financiero para la conservación que originó de las ganancias de negocios turisticos de base-comunitario.

6. Crear y fortalecer alianzas de conservación

- Facilitando la colaboración entre administradores de area protegidas, ONGs y aliados de la comunidad para mejorar la conseración de la biodiversidad.

Proyecciones Financieras

- Costos para comenzar el negocio – Inversión Inicial
 - (“Start Up Costs”)
- Propiedades y Depreciación
 - Tierra, infraestructura, computadoras, equipo de oficina, etc.
- Costos de brindar el producto y tarifas de venta
- Estado de Ingresos (Proyección de Ingresos)
- Flujo de Caja
- Proyección a 5 años

Plan de Trabajo & Metas

- Metas Clave
 - Línea de Tiempo
 - Responsables
-
- a) Dividir el proyecto propuesto en fase.**
 - b) Asignar roles y responsabilidades para cada parte involucrada.**
 - c) Identificar indicadores que midan, de la manera más objetiva posible, si cada fase ha sido exitosamente completada.**
 - d) Determinar cuales recursos financieros y físicos serán necesarios para implementar cada fase y cuando.**
 - e) Preguntar al grupo: “¿Qué puede salir mal?” (análisis de riesgo), y “¿Qué podemos hacer si las cosas salen mal?” (plan de contingencia).**



CONSORCIO DOMINICANO
DE COMPETITIVIDAD TURISTICA

Uniendo a todos los sectores
para un turismo más
competitivo y **sostenible**
en la República Dominicana

Con el apoyo de:



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA