

Elaboración de un estudio de factibilidad

Introducción

El estudio de factibilidad es un instrumento utilizado para determinar la viabilidad de una propuesta empresarial. Aunque la estructura de los estudios de factibilidad puede variar, el análisis debe evaluar exhaustivamente la propuesta de empresa y concentrarse especialmente en el mercado y la viabilidad financiera.

Este manual define un estudio de factibilidad como un proceso similar a la elaboración de un plan empresarial, el cual puede ser idéntico en algunas secciones pero está dirigido a otro público y tiene otra función. Mientras que el estudio de factibilidad es principalmente un ejercicio de aprendizaje para uso interno, el plan empresarial se elabora para que lo lean personas externas a la empresa con el propósito principal de atraer inversión. Una vez concluido el estudio de factibilidad, frecuentemente éste se incorpora en el plan empresarial.

Para elaborar un estudio de factibilidad aún no se requiere de un título en administración de empresas. Sólo se necesita disciplina para proceder conforme a los pasos descritos en este capítulo y voluntad para solicitar ayuda cuando hace falta un mayor conocimiento sobre algún tópico.

Los pasos contenidos en un estudio de factibilidad

El contenido de un estudio de factibilidad varía dependiendo del proyecto o la empresa analizada. Algunos estudios exigen menos trabajo debido a la existencia de esfuerzos previos de planificación; por ejemplo, puede haber instalaciones ecoturísticas que ya han sido construidas en el sitio. Sin embargo, ciertos elementos comunes son críticos. Los pasos utilizados con mayor frecuencia para crear un estudio de factibilidad se enumeran a continuación y se luego se analizan con más detalle a lo largo de este capítulo.

1. Preguntas preliminares
2. Recolección de información
3. Definición de metas
4. Inventario de recursos

5. Análisis del mercado

6. Análisis competitivo

7. Descripción y operación de la empresa

8. Pronóstico de ventas

9. Análisis financiero

10. Evaluación de viabilidad

Tiempo necesario

El tiempo requerido para elaborar un estudio de factibilidad puede variar entre unos cuantos días y varios meses. El tiempo requerido depende en parte de la calidad y de la cantidad de datos financieros y de mercado disponibles para la empresa propuesta. Aun cuando la viabilidad de una idea en particular pareciera ser evidente, es valiosa la inversión de tiempo para llevar a cabo un estudio que incorpore investigación de mercado. La realización del análisis también servirá para reducir el trabajo que requiere el desarrollo del plan empresarial.

Por el contrario, si una comunidad está considerando implementar una amplia variedad de ideas y sólo está tratando de establecer prioridades, podría ser más conveniente adoptar un enfoque rápido y confiar simplemente en los conocimientos existentes. Los conceptos empresariales que pasen exitosamente este "filtro grueso", posteriormente pueden ser investigados más a fondo y sometidos a un estudio más intenso.

Un estudio de factibilidad es mejor si se realiza al inicio del proceso de desarrollo empresarial. Al principio, es común y hasta preferible considerar una amplia variedad de ideas. El ecoturismo incluye una extensa gama de servicios—desde los senderos autoguiados hasta los alojamientos para pasar la noche— cada uno de los cuales debería ser considerado como una unidad empresarial autosostenible. Aun cuando sólo se implementen una o dos ideas empresariales, es útil comenzar por elaborar una lista de las diferentes actividades que podrían ofrecerse. Durante una fase posterior del análisis, se pueden evaluar los desafíos de mercado y las



Miembros de la comunidad local ofrecen servicios de guía en kayaks a operadores de turismo y cruceros en St. Thomas, Islas Virgenes de los Estados Unidos. © Jonathan Kerr

limitaciones financieras potenciales. Al concluir el análisis se identificarán las ideas más prometedoras.

¿Quién debe realizar el análisis?

Idealmente, los propietarios de la empresa potencial y los participantes en el proyecto deben responder las preguntas e identificar las acciones necesarias para llevar a cabo el estudio de factibilidad. Entre los participantes puede haber ONGs, agencias gubernamentales y operadores de ecoturismo. El proceso de respuesta a las preguntas necesarias para realizar un estudio de factibilidad generará un volumen considerable de información sobre el tipo de empresas propuestas y los costos relacionados. Aunque un consultor podría ofrecer un análisis más completo, sin los aportes del propietario de la empresa éste podría desaprovechar gran parte del valor del estudio. De todas formas, las comunidades o las ONGs podrían considerar la contratación de un especialista para facilitar la recolección de datos y el proceso de análisis en caso que su experiencia sea limitada.

Un estudio de factibilidad debe finalizar con la elaboración de un documento, aunque éste no constituya el objetivo del estudio. De hecho, es posible que hasta grupos de analfabetas puedan aplicar con éxito la metodología del estudio de factibilidad. El resultado más importante del proceso consiste en identificar preguntas y entender la importancia de encontrar respuestas a estas preguntas antes de echar a andar el proyecto. Sólo al tomar parte en el estudio de factibilidad, los

participantes conocerán a fondo los riesgos y las complejidades de la empresa.

Diez pasos para evaluar la viabilidad

Los diez pasos que se presentan a continuación pueden ser utilizados para determinar la viabilidad de una empresa de ecoturismo. Como muchos de estos pasos están interrelacionados, éstos también pueden considerarse como componentes de un proceso y no como pasos a seguir en una secuencia rígida. Sin embargo, es útil organizar en segmentos el proceso de evaluación, a fin de abordar las consideraciones fundamentales para tomar una decisión informada.

1 – Preguntas preliminares

Antes de iniciar un estudio de factibilidad, la comunidad o el administrador del área protegida podría no saber cuáles productos ecoturísticos podría ofrecer. El ecoturismo podría ser reconocido como una herramienta apropiada para la conservación, pero los servicios particulares podrían no haber sido identificados. Durante la Evaluación Preliminar del Sitio descrita en el Volumen I, Segunda Parte, Capítulo 2, se pudo haber determinado que el sitio tiene potencial ecoturístico, y algunas personas pueden haber sugerido que éste es más adecuado para ofrecer recorridos guiados durante el día. En un estudio de factibilidad, sin embargo, se requiere una descripción más específica de los productos. Para ayudar a definir qué servicios ofrecer, es útil responder las preguntas siguientes:

Recuadro 4.1 Reglas para crear una empresa viable

Regla no. 1: las ideas empresariales deben estar orientadas al mercado

Aun cuando la empresa propuesta sea la primera en su tipo, debe responder a una demanda claramente identificable por parte los clientes potenciales.

Regla no. 2: una empresa debe generar ganancias

Para sobrevivir por su propia cuenta, las empresas deben cubrir sus costos y deben ofrecer ganancias satisfactorias a sus propietarios.

Regla no. 3: todos los costos deben ser tomados en consideración

Para una empresa de ecoturismo, los costos incluyen el monitoreo del impacto de los visitantes además de los costos de operación.

Regla no. 4: cuando se carece de información se actúa conforme a criterios

Aun con investigación de mercado, en muchas áreas de planificación la información concreta será escasa. Frecuentemente es necesario trabajar con información limitada y actuar sobre supuestos generales para avanzar con el análisis.

1. ¿Quiénes son los clientes potenciales y cómo llegar a ellos? Hay que ser lo más específicos posible al describir las características de los visitantes potenciales. Los factores a considerar incluyen sus edades, nacionalidades, niveles de ingreso y (lo que es más importante) su motivación para realizar la visita. ¿Son observadores de aves? ¿Son turistas de playa que buscan escapar hacia el interior por un día? ¿Son estudiantes que buscan experiencias educativas? También será útil describir un itinerario típico de vacaciones para los clientes potenciales: ¿Cuánto tiempo viajarán, qué otros lugares visitarán, cuánto dinero gastarán?

Además del perfil de los visitantes potenciales, hay que describir la estrategia que se utilizará para atraerlos y las posibilidades de que ésta funcione. Si los visitantes deseados no pueden ser atraídos en cantidades suficientes para apoyar una empresa, entonces hay que considerar otros clientes potenciales.

2. ¿Quiénes son los competidores potenciales?

Sobre la base del perfil de los clientes potenciales, analizar qué competencia existe para atraer a los mismos. Hay que ir más allá de un simple listado de ofertas turísticas. Hay que tomar en cuenta el tiempo que los clientes potenciales dedicarán en su visita al sitio y elaborar una lista de las demás actividades que podrían

realizar durante su estadia. Incluir nombres específicos de otras comunidades o empresas que ofrecen servicios similares o competitivos, tanto en forma de atracciones turísticas tradicionales como de atracciones ecoturísticas.

3. ¿Cuáles son sus ventajas competitivas? Cada empresa debería estar en la capacidad de ofrecer algo especial a fin de tener éxito. Esta especialidad puede ser tan simple como un excelente servicio al cliente, una localización conveniente o una atracción turística excepcional. Este tipo de características especiales se conoce como ventajas competitivas. Identificar estas ventajas es una parte importante de un estudio de factibilidad.

A partir de la información recolectada durante esta fase preliminar, los participantes obtendrán una mejor idea de lo que podrían ofrecer que sea peculiar y que atraiga una cantidad suficiente de turistas para generar ganancias. Podría ser útil referirse a las directrices de viabilidad empresarial ofrecidas en el Recuadro 4.1 al emprender investigaciones adicionales.

2 – Recolección de información

Tras responder las anteriores preguntas preliminares, los participantes notarán que conocen poco sobre los detalles para establecer la empresa. Por consiguiente, frecuentemente es útil recolectar más información sobre la logística relativa al establecimiento de la empresa. La siguiente serie de preguntas se propone servir como guía de investigación adicional. La información puede recolectarse a través de la consulta de guías y sitios web pertinentes, conversaciones con personas individuales y organizaciones involucradas en la industria del turismo, y entrevistas directas a turistas (ver la sección Análisis del Mercado para mayores detalles).

Contexto industrial

- ♦ ¿Cuál es el estado de "salud" de la industria turística del país en conjunto? ¿Está creciendo, consolidándose, cambiando o contrayéndose?
- ♦ ¿Está creciendo el número de empresas similares?
- ♦ ¿Cuán susceptibles son el ecoturismo y la industria turística local a los cambios en las condiciones económicas y políticas a nivel mundial y nacional?

Capacidad de los participantes

- ♦ ¿Cuántos ingresos esperan percibir la comunidad, el empresario o la ONG a partir de la empresa de ecoturismo? ¿La empresa sustituirá otras actividades generadoras de ingresos o simplemente complementará las existentes? Si se considera que la meta sería sustituir las fuentes de ingresos existentes, ¿se espera que los

- ingresos de la comunidad se mantengan iguales o aumenten?
- ◆ ¿Cuánto están dispuestos a invertir los participantes en términos de tiempo y recursos económicos?
 - ◆ ¿Los participantes pueden arriesgar sus ahorros personales o pueden responsabilizarse personalmente del pago de préstamos?
 - ◆ ¿Los participantes de la comunidad o de ONGs están dispuestos a adoptar un rol activo en la administración o la operación de la empresa de ecoturismo?
 - ◆ ¿Es posible obtener financiamiento o atraer suficiente inversión para pagar la infraestructura y el equipo necesarios para establecer la empresa?

Mercado objetivo (clientes potenciales)

- ◆ ¿Es fácil identificar el mercado objetivo? ¿Los visitantes son de un tipo en particular y provienen de un solo país, o son diversos, provienen de diferentes países y tienen muchas razones para visitar?
- ◆ ¿El mercado objetivo es suficientemente extenso para generar los réditos necesarios respecto a la inversión?
- ◆ Anualmente, ¿este mercado objetivo está creciendo, contrayéndose o permaneciendo igual?
- ◆ ¿Cuán leales son los clientes potenciales a las empresas existentes?

Enfrentando la competencia

- ◆ ¿Cuán fuerte es la competencia? ¿Cuáles son sus fortalezas específicas, en qué áreas tienen experiencia y cuáles podrían ser vulnerables?

- ◆ ¿Cuán difícil es para los competidores, incluyendo la empresa suya, ingresar en el mercado? ¿Hay barreras significativas que dificultan el ingreso, o podría haber alguien más que establezca una empresa similar? (por ejemplo, si hay un alto grado de competencia para los servicios de guías en una comunidad, la necesidad de recursos podría causar que las personas disminuyan sus precios y afecten rápidamente los ingresos por servicios de guías.)

Obtención de suministros

- ◆ ¿En dónde se encuentran los proveedores para la empresa de ecoturismo (como por ejemplo, los proveedores de alimentos, gasolina, materiales de construcción y servicios empresariales)?
- ◆ ¿Cómo se puede realizar las comunicaciones con los proveedores?
- ◆ ¿Cómo incide el costo del transporte en el costo de los suministros?

Opciones para la promoción

- ◆ ¿Qué tipo de opciones hay para promover el producto y cuánto podrían costar?
- ◆ ¿Cuál será el costo constante de promoción del producto?
- ◆ Información demográfica, como por ejemplo, edad, género, ingresos, educación, ocupación, composición familiar, etapa del ciclo de vida, origen geográfico
- ◆ Composición del grupo de viaje
- ◆ Actividades preferidas

Tabla 4.1 Hoja de inventario de recursos ecoturísticos

Recurso	Descripción: ¿Existente? ¿Disponible?	Atractivo para ecoturistas: L = Locales R = Regionales N = Nacionales I = Internacionales	Potencial para desarrollo ecoturístico: B = Bajo M = Medio A = Alto
Atracciones naturales o escénicas			
Atracciones arqueológicas			
Atracciones culturales o sociales			
Opciones de alojamiento			
Servicios de alimentación			
Servicios de interpretación			
Opciones de transporte			
Recursos humanos			
Infraestructura (comunicación, médicos, sistemas de servicios)			

adaptación de Kolaheri Management Inc., 2001

- ◆ Razones para seleccionar un destino
- ◆ Preferencias de alojamiento
- ◆ Membresía en organizaciones de vida silvestre o conservación
- ◆ Frecuencia de viaje
- ◆ Intenciones futuras de viaje
- ◆ Gastos de viaje

Administración

- ◆ ¿Qué problemas administrativos se podrían encontrar al ofrecer el tipo de servicio ecoturístico propuesto?
- ◆ ¿Quién trabajará en la empresa? ¿Qué destrezas y conocimientos necesitarán para ser exitosos como empleados? ¿Cómo serán seleccionados y capacitados?
- ◆ ¿Qué destrezas especiales o conocimientos son necesarios para manejar la empresa de ecoturismo?
- ◆ ¿Cómo se tomarán las decisiones y quién las tomará? Esta consideración es especialmente crítica en empresas comunitarias.

Ajuste de organización

- ◆ ¿Cómo afectará a la comunidad el producto ecoturístico propuesto?
- ◆ ¿Cuáles son los beneficios potenciales para la comunidad y cuáles son los posibles impactos negativos?
- ◆ ¿Cómo se distribuirán las ganancias entre los participantes?
- ◆ Si una ONG se involucra, ¿la sociedad propuesta beneficiará los propósitos del proyecto y utilizará las destrezas de la ONG?

3 – Definición de metas

Las comunidades, ONGs y empresas privadas deben llegar a un acuerdo sobre las metas del ecoturismo y deben documentar las expectativas de los actores interesados. Estas metas también se habrán identificado en el Plan de Conservación del Área y en el Plan para el Manejo del Ecoturismo (ver Volumen I). Una parte fundamental del proceso de planificación es asegurarse que las expectativas de la comunidad sean realistas. La comunidad debe estar preparada para aceptar que un estudio de factibili-

Recuadro 4.2 Información de mercado a recolectar sobre clientes ecoturísticos potenciales

- ◆ Información demográfica, como por ejemplo, edad, género, ingresos, educación, ocupación, composición familiar, etapa del ciclo de vida, origen geográfico
- ◆ Composición del grupo de viaje
- ◆ Actividades preferidas
- ◆ Razones para seleccionar un destino
- ◆ Preferencias de alojamiento
- ◆ Membresía en organizaciones de vida silvestre o conservación
- ◆ Frecuencia de viaje
- ◆ Intenciones futuras de viaje
- ◆ Gastos de viaje

dad podría determinar la no-viabilidad de la empresa de ecoturismo. El estudio podría encontrar que el medio ambiente es excesivamente sensible para soportar la actividad deseada o el número de turistas necesario para alcanzar la viabilidad financiera. También podría encontrar que el sitio no es suficientemente atractivo para convertirse en un destino turístico importante.

Desafortunadamente, debido a su entusiasmo respecto al concepto del ecoturismo, algunos equipos de estudio proveen pronósticos de ventas excesivamente optimistas y no evalúan suficien-

temente los desafíos de sus mercados. Como resultado, el proyecto avanza con un enfoque de "construye y vendrán" (ver Capítulo I). En dichos casos, existe riesgo de fracaso del proyecto, lo que puede ser mucho más dañino para una comunidad que si la empresa se cancelara desde el principio. Establecer metas realistas y honestas desde el principio del proceso es importante para una evaluación significativa.

4 – Inventario de recursos

Durante la Evaluación Preliminar del Sitio y los pasos del Diagnóstico Completo del Sitio (ver Volumen I) el área protegida habrá sido estudiada respecto a su diversidad biótica, incluyendo un inventario de especies y hábitat de flora y fauna, características excepcionales y la capacidad del medio ambiente para resistir perturbaciones. Para los propósitos del estudio de factibilidad, se requiere un inventario más detallado de recursos turísticos. Esto incluye una lista de alternativas de alojamiento, opciones de transporte, servicios de guías e infraestructura relacionada que sería posible implementar en el sitio.

Una hoja de trabajo que podría ser útil se muestra en la Tabla 4.3. La hoja de trabajo provee un formato para inventariar cada característica y para identificar los posibles "vacíos" iniciales que se encuentren. Los participantes deben tratar de evaluar el atractivo potencial de cada característica para los ecoturistas. Algunas características podrían ser atractivas para turistas regionales o nacionales, pero también habría que considerar recursos que atraigan a turistas internacionales. Frecuentemente, éstos son recursos naturales, culturales o sociales cuya

importancia pueden compensar un nivel más rústico de alojamientos y servicios turísticos.

Algunas características naturales pueden ser muy atractivas pero llegar hasta ellas podría exigir a los ecoturistas potenciales demasiado tiempo y esfuerzo. Otras atracciones podrían ser de menor importancia, pero su proximidad a las poblaciones locales y a su infraestructura les otorgaría un mayor potencial para el desarrollo. El proceso de elaboración del inventario de recursos puede mejorarse enormemente al incorporar retroalimentación de operadores de turismo experimentados que posean un mayor conocimiento de las expectativas de los clientes y productos que comparables.

5 – Análisis del mercado

Para elaborar el estudio de factibilidad no es necesario conocer con exactitud la demanda del mercado y el volumen de ventas, pero es importante entender quiénes son los clientes potenciales, cuáles son sus razones para adquirir los productos y quiénes están compitiendo por clientes similares. Mientras más información se recolecte sobre los clientes potenciales, serán mejores las decisiones que se tomen, tanto para la empresa como para el desarrollo de los productos ecoturísticos. Algunas características del mercado que se pueden considerar se muestran en el Recuadro 4.2.

La información de mercadeo sobre los turistas que podrían visitar el sitio se puede recolectar de diferentes maneras (ver Recuadro 4.3). Un análisis de mercado simple pero muy informativo se puede realizar mediante entrevistas a turistas alrededor del sitio del proyecto. La mayoría de turistas están deseosos de compartir sus impresiones, datos demográficos básicos e intereses. Idealmente, las entrevistas podrían realizarse en el curso de un año para conocer las variaciones estacionales, pero aun un solo día de entrevistas breves puede dar una idea de la información turística existente.

Otras fuentes de información útil son los operadores de turismo receptivo que se desempeñan en la industria del turismo de naturaleza y aventura. Estos operadores conocen qué es lo que buscan los ecoturistas cuando visitan el país y cómo toman sus decisiones de viaje. Algunas comunidades podrían carecer del financiamiento o del tiempo para realizar una investigación de mercado primaria. Si ese es el caso, se

puede obtener información de fuentes secundarias de investigación, tales como las enumeradas en la sección de Recursos al final del capítulo. El análisis de mercado básico debería dar una idea aproximada del volumen de ventas proyectado del producto; esta información es útil para el análisis financiero al evaluar la viabilidad del proyecto ecoturístico.

6 – Análisis competitivo

En este punto del análisis, habrá una idea más clara de qué tipo de servicios ecoturísticos se pueden proporcionar y cómo podría ser el mercado objetivo. Aunque podría parecer obvio en donde haya potencial de desarrollo futuro, es necesario descubrir quién más ofrece productos similares. Podría ser que el concepto ecoturístico inicial ya está siendo desarrollado o promovido por muchas comunidades y operadores de ecoturismo diferentes y que será difícil hacer que el sitio suyo sea distinto de los demás.

Una revisión rápida de los demás sitios en el país o la región geográfica será útil para identificar competidores. En lo posible, los miembros de la comunidad y el personal de la ONG deberían tomarse el tiempo para visitar sitios competidores con el fin de conocer de primera mano la calidad de otras ofertas. También es importante considerar cuáles productos ecoturísticos en otras partes del mundo podrían ser similares en hábitat o experiencia.

Conocer quién es la competencia y cuáles son sus fortalezas y debilidades ayudará a los participantes en el estudio de factibilidad para determinar cómo pueden diseñar y mercadear un producto que será único. Las ventajas competitivas caen bajo las categorías siguientes:

- 1) Un producto o servicio nuevo o diferente
- 2) Un mercado nuevo o un mercado con posibilidades de expansión para un producto existente
- 3) La integración del producto con otros servicios. La integración se refiere a la simplificación o remoción de un eslabón en la cadena de valor agregado. Por ejemplo, puede haber una ventaja competitiva al ofrecer servicios de transporte o alimentación además del alojamiento, a fin de aprovechar mejor el "valor" de cada turista para la empresa.

Recuadro 4.3 Fuentes de información de mercadeo sobre clientes potenciales

- ◆ Realizar una encuesta en el sitio o los turistas visitantes
- ◆ Entrevistar a operadores de turismo locales
- ◆ Obtener información de la dirección regional o nacional de turismo
- ◆ Obtener estadísticas de organizaciones turísticas internacionales (ver "Fuentes de Estadísticas sobre Turismo" bajo la sección de Recursos al final de este capítulo)

Recuadro 4.4 Aspectos básicos para la elaboración de presupuestos

Los costos más evidentes al elaborar un presupuesto son aquellos en los que se incurre directamente con la venta de cada unidad: la materia prima o los ingredientes. Los planificadores financieros se refieren a los costos de los ingredientes como costos variables, ya que éstos varían según el número de unidades vendidas. Por ejemplo, los costos que implica preparar un plato de comida en un típico restaurante para turistas podría incluir lo siguiente:

Alimento	Costo por plato (US\$)
Carne	\$2.00
Arroz	0.75
Frijoles	0.50
Queso	0.25
Condimentos	0.15
Subtotal	3.65

Si este plato se vende en US\$10, ¿el propietario puede considerar US\$6.35 como su ganancia? Evidentemente hay otros costos que deben ser incluidos para determinar el costo total del plato, es decir, mano de obra, artefactos de cocina, vajilla y cubiertos, infraestructura (mesas, sillas, alquiler) y servicios. Frecuentemente, los planificadores financieros se refieren a éstos como costos fijos porque no varían directamente con los niveles de ventas.

Los costos fijos también se pueden considerar como parte del costo que incluye servir un plato individual de comida. Parece lógico al manejar una empresa de ecoturismo que todos los meses se deben vender platos adicionales o comida para pagar la mano de obra, alquiler y otros costos fijos. Si las ventas exceden todos los costos, el superávit es considerado como ganancia. De esta ganancia, un buen propietario de un negocio ahorrará una parte para utilizarla en el reemplazo de vajilla, cubiertos, ollas y sartenes y para otros gastos extraordinarios.

Para incorporar el costo de estos objetivos más costosos, simplemente hay que dividir el costo del artículo entre su vida útil. Por ejemplo, para calcular la contribución de una mesa a la rentabilidad de un restaurante, hay que saber o asumir algunas cosas respecto a la misma. Primero, ¿cuál es el costo del reemplazo? Asumiendo que la mesa durará 5 años, un costo anual para la mesa sería su costo total dividido entre 5 años. Luego este costo anual puede dividirse entre el número de meses del año para determinar el costo mensual.

Cálculo del costo mensual de una mesa:

Costo de reemplazo de la mesa	US\$600
Vida útil	5 años
Depreciación anual	US\$600 / 5 años = US\$120 anuales
Depreciación mensual	US\$120 / 12 meses = US\$10 mensuales

Esto es lo que cuesta el uso de la mesa "por mes". Este gasto mensual de depreciación debería ser incluido en el presupuesto para vender platos de comida en un restaurante. Sin embargo, como el costo del uso de la mesa debe ser pagado independientemente del número de platos servidos, no pueda considerarse como un costo

variable. Los contadores suelen subdividir estos tipos de pagos fijos en costos fijos y costos de inversión. Ambas se diferencian según la vida útil del objeto. Si el objeto durará más de un año, se le considera un costo de inversión (también conocido como "activo"). Si tendrá que ser reemplazado en menos de un año, es un costo fijo.

La importancia de considerar todos los tipos de costos. Asignar valores a los demás costos encontrados en la empresa ayudará a determinar si son costos variables, costos fijos o costos de inversión. Ejemplos de diferentes tipos de costos se enumeran a continuación:

Mano de obra: Los salarios que devengan los empleados son un costo fijo, ya que se les pagan todos los meses. En este ejemplo se asume que los gastos de mano de obra son de US\$300 mensuales. Muchas empresas manejadas por comunidades no pagan salarios sino dividen las ganancias al final del día. Sin embargo, recomendamos que las empresas comunitarias paguen la mano de obra con un salario mensual para evitar problemas relacionados a la distribución desigual o para evitar la falta de ahorro suficiente para la depreciación.

Artefactos de cocina: Para aquellos objetos que duran más que un año, dividir el costo de reemplazo del objeto entre su vida útil. [Aquellos objetos que duran menos de un año o que son pagos regulares, como la electricidad y el alquiler, son costos fijos y se les debe asignar un valor mensual]. En este ejemplo, el gasto total en artefactos de cocina es de US\$120 mensuales.

Vajilla y cubiertos: Estos objetos tienden a quebrarse o deben ser reemplazados más rápidamente que los utensilios de cocina y por lo tanto se pueden clasificar como costo fijo. En este caso, el costo se estima en US\$40 mensuales.

Infraestructura (mesas, sillas) y alquiler: El alquiler de las instalaciones es de US\$500 mensuales. La depreciación de la mesa, según el cálculo anterior, será de US\$10 mensuales y el de las sillas, de US\$10 adicionales.

Servicios (agua, electricidad, leña o gas): El restaurante invertirá US\$70 mensuales en agua y electricidad. El uso del gas podría depender directamente de la cantidad de comida que se prepare, así que debería ser sumado a los demás costos variables.

En base a estos cálculos, un presupuesto más detallado podría ser como sigue:

Costos variables (en US\$)		Costos fijos (en US\$)	
Carna	2.00	Mano de obra	300
Arroz	0.75	Vajilla	40
Frijoles	0.50	Alquiler	500
Queso	0.25	Servicios	70
Condimentos	0.15	Subtotal	910
Gas	0.10		
Subtotal	3.65		

(continúa en la página siguiente)

Recuadro 4.4 Aspectos básicos para la elaboración de presupuestos (continúa)

Costos de inversión (depreciación mensual en US\$):

Mesas y sillas	20
Utensilios de cocina	120
Subtotal depreciación	140

Para completar el presupuesto, se requiere un estimado de ingresos. Esto será un estimado del número de platos que el restaurante venderá mensualmente. Esta información debería provenir del análisis de mercado realizado con anterioridad. Sobre la base de un cálculo promedio de 20 platos diarios, 6 días a la semana, se servirán 120 platos a la semana y 480 platos al mes.

El costo variable por plato se debe multiplicar por este cálculo para dar un costo variable mensual total (el costo por plato multiplicado por el número de platos) y luego se suma al costo fijo y al costo de depreciación. El presupuesto final para el restaurant sería como sigue:

Cálculo del total de costos variables (en US\$):

Variable Cost per Meal	
$3.75 \times 480 \text{ platos} =$	1.800
Costos fijos	910
Depreciación	140
Costos totales	2.850

Si los platos se vendieran en US\$10 cada uno y si el volumen de ventas proyectadas fuera de 480 platos, entonces el monto total de ventas proyectadas sería de US\$10 x 480 = US\$4.800.

Para determinar la ganancia anticipada o los ingresos netos hay que restar los costos totales de las ventas totales, lo que equivale a US\$4.800 - US\$2.850 = US\$1.950. Por lo tanto, en este ejemplo, el 40% de los ingresos por ventas serían ganancia. Vale la pena notar que este ejemplo no incluye otros gastos, tales como costos de mercado, costos de administración y gastos de financiamiento.

Al analizar la ganancia por plato, la ganancia total de US\$1.950 equivale a una ganancia de US\$4.06 por plato (US\$1.950 / 480 platos). Esta cifra es varios dólares menor que si sólo se hubieran considerado los costos variables, lo que demuestra la gran importancia de considerar los costos fijos en el análisis.

- 4) Una manera nueva o mejorada para llegar a los clientes potenciales. Por ejemplo, una comunidad puede tener vínculos con una universidad o un museo en el extranjero, los cuales podrían promover los productos entre sus grupos de apoyo.

Las ONGs pueden ser de gran ayuda durante este proceso al proporcionar información sobre otros proyectos o sobre los proyectos de otras ONGs. Asimismo, éstas podrían sugerir cuáles son las atracciones naturales que ofrecen la mejor ventaja competitiva y qué es lo que más conviene a los intereses de la comunidad. En este sentido, los participantes de la empresa deben seleccionar cuidadosamente los precios, ya que constituyen su ventaja competitiva porque las organizaciones mayores frecuentemente pueden ofrecer precios más bajos. Si el precio es la principal característica de venta, la participación en el mercado será difícil de mantener y se reducirán los beneficios financieros para la comunidad.

7 - Descripción y operación de la empresa

Este paso incluye la articulación de una descripción de las operaciones de la empresa, incluyendo una descripción de la forma en que los servicios serán prestados y sobre la manera en que el personal, los recursos y las instalaciones serán utilizadas para producir los servicios ofrecidos por la empresa. En esta sección se considera la viabilidad de la prestación de los servicios. Por ejemplo, ¿existen localmente las destrezas necesarias para

ofrecer los servicios ecoturísticos o se contratará personal proveniente de otras áreas? Todas las personas que lean esta sección deberán hacerse una idea clara de la manera en que operará la empresa y deberán entender que ésta tendrá éxito sobre la base de las descripciones propuestas.

8 - Pronóstico de ventas

En base a las investigaciones sobre el mercado, los proveedores y la disposición de la comunidad, los participantes deben decidir a cuántos clientes atenderá su empresa de ecoturismo cada mes del año y a qué nivel de precios. La investigación del mercado habrá proporcionado la información sobre el número de visitantes que llegarán al sitio, lo cual debe combinarse con otra información, tal como los volúmenes de ventas de otras empresas de viajes y de la competencia, para realizar un cálculo razonable.

Los estimados de las ventas se utilizan para realizar proyecciones financieras para el estudio de factibilidad, de manera que las cifras deben ser lo más realistas posible. Es importante recordar que el propósito del estudio de factibilidad es ayudar a los participantes a tomar decisiones sólidas, por lo que no hay que impresionarlos con proyecciones excesivamente ambiciosas. La meta es determinar si el proyecto vale el tiempo, los recursos y el esfuerzo necesarios para su desarrollo.

Recuadro 4.5 Cálculo del punto de equilibrio

El punto de equilibrio se puede determinar aplicando la fórmula siguiente:

$$\frac{\text{Total Costos Fijos} + \text{Total Costos Depreciación}}{\text{Precio por Unidad} - \text{Costo Variable por Unidad}} = \text{Punto de Equilibrio del Volumen de Ventas}$$

Para ampliar esta fórmula al ejemplo del Recuadro 4.4:

$$\frac{\$910.00 + \$140.00}{\$10.00 - \$3.75} = \frac{\$1,050.00}{\$6.25} = 168 \text{ platos necesarios para alcanzar el punto de equilibrio}$$

Esto significa que para que el restaurante cubra sus costos mensuales y alcance el punto de equilibrio, debe vender un promedio de por lo menos 168 platos de comida mensuales o aproximadamente siete platos por día laboral.

9 – Análisis financiero

Cuando se establezca la empresa de ecoturismo, habrá necesidad de fondos para pagar el equipo y la construcción de la infraestructura. Otro tipo de financiamiento necesario es el capital de operación o las "reservas de efectivo" para cubrir los salarios del personal y otros gastos previo a los ingresos generados por la prestación de servicios. A medida que la empresa comienza a generar ingresos a través de las ventas, tendrá que disponer de un "flujo de efectivo" positivo para cubrir los gastos para la oferta de servicios. El análisis financiero que se presenta más adelante tiene el propósito de revelar si la empresa tendrá la capacidad para producir ingresos suficientes para cubrir tanto los costos iniciales como los costos en curso.

Para realizar el análisis, los participantes del estudio de factibilidad deberán elaborar un presupuesto para conocer en detalle los costos y los ingresos de la empresa. Un presupuesto es una proyección de ingresos, costos de operación y gastos iniciales necesarios para establecer y manejar la empresa. Durante el estudio de factibilidad, las proyecciones financieras no deben ser tan detalladas como las que se necesitan para manejar realmente el negocio, pero debe realizarse un análisis suficiente para determinar si se podrá alcanzar el éxito financiero. Una perspectiva general de los conceptos básicos y pasos necesarios para elaborar un presupuesto se presentan en el Recuadro 4.4.

Una de las razones cruciales para elaborar un presupuesto es determinar el "punto de equilibrio", que se refiere al punto en el cual los ingresos de la empresa pueden cubrir los costos. Esto indicará a los participantes cuál será el volumen de ventas necesario para comenzar a generar ganancias. En el Recuadro 4.5 se presenta una muestra de un cálculo de para alcanzar el punto de equilibrio. Si los volúmenes de venta pronosticados están cerca o debajo del

punto de equilibrio, existe el riesgo de que la empresa no sea financieramente viable. En este caso, habría que prestar atención a los primeros pasos del estudio para determinar si es posible reducir costos, ofrecer otros productos o concentrarse en segmentos mayores del mercado. Si no se logra encontrar un escenario para crear un punto de equilibrio viable y, por lo tanto, asegurar que pueda haber ingresos positivos para los inversionistas, es poco probable que el proyecto ecoturístico tenga éxito en su forma actual.

Una empresa de ecoturismo se diferencia de otras empresas turísticas en cuanto a su compromiso con los principios de planificación sostenible. Los costos sociales y ambientales relacionados al desarrollo ecoturístico deben ser incluidos en el cálculo de costos de operación. Estos costos frecuentemente son pasados por alto al presentar un cuadro excesivamente optimista para el desarrollo ecoturístico potencial. En el ejemplo anterior del restaurante, podría ser más barato usar leña, tanto por el costo de una estufa de gas como por el costo del transporte de los cilindros de gas hasta el sitio. Sin embargo, desde el punto de vista de la salud, tanto del medio ambiente como del empleado, es preferible cocinar con gas.

Los fondos adicionales para monitorear los impactos ambientales también deben ser incluidos en el análisis financiero. Es esencial asegurar que se sigan las prácticas apropiadas de monitoreo del impacto ambiental y social. Estas pueden ser más costosas para operar que las alternativas convencionales, por lo que la operación de la empresa será más costosa que las de la competencia. Para cubrir estos costos adicionales, la empresa debe aprovechar estándares más elevados, dirigiendo el mercado a clientes que estén dispuestos a pagar precios más altos derivados de prácticas responsables.

10 – Evaluación de viabilidad

En este punto del estudio, se debe evaluar la viabilidad del proyecto ecoturístico. ¿El proyecto producirá suficientes beneficios económicos y de conservación para generar ingresos que superen los costos y así mejorar el bienestar de la comunidad anfitriona? Es normal que los desafíos y riesgos potenciales tengan un efecto

intimidante. Aunque el entusiasmo por el proyecto puede ser considerable, tras concluir el estudio los participantes podrían descubrir que la empresa propuesta es excesivamente complicada, que el mercado es muy pequeño o que el sitio es inadecuado para el tipo de ecoturismo propuesto.

Si ésta es la conclusión, el estudio de factibilidad no debe considerarse como una pérdida de tiempo. Más bien, el estudio puede evitar a la comunidad la inversión infructuosa de recursos y tiempo. Tomando en consideración lo aprendido a partir de la investigación, el concepto original podría ser reformulado para adecuarlo al mercado, las condiciones del sitio o las capacidades de la ONG o la comunidad. En el caso extremo, la decisión correcta también podría ser abstenerse de desarrollar ecoturismo en el sitio.

Conclusión

Establecer una empresa de ecoturismo puede ser riesgoso; sin embargo, al realizar todos los pasos de un estudio de factibilidad se puede reducir enormemente el riesgo de fracaso. Aunque no garantiza el éxito, esta forma de evaluación empresarial ayuda a identificar las dificultades potenciales del concepto empresarial y diseña una estrategia para superarlos. Un mayor conocimiento de los temas empresariales es útil para las comunidades, ONGs y administradores de áreas protegidas durante la planificación ecoturística. Al final de cuentas, es más probable que una empresa de ecoturismo tenga éxito cuando todos los actores participan activamente en el proceso de viabilidad, en vez de limitarse a revisar los resultados finales.

Referencias

Kalahari Management Inc., New World Expeditions, Pam Wight and Associates. 2001. *Tourism opportunity analysis: Adventure/extreme adventure tourism in the Grande Cache Region*. Edmonton, Alberta: Alberta Economic Development.

Recursos

The Banff Centre for Management. 1992. *Ecotourism, a strategic planning process: Developing an action strategy*. Banff, Alberta: The Banff Centre for Management.

The Biodiversity Support Program
www.BCNet.org

Provides lessons learned during this joint effort to implement development projects related to conservation including experiences in conservation enterprise.

The BIOTRADE Initiative (Programa Biocomercio Sostenible)
www.humboldt.org.co/biocomercio/index.htm
Contains online business planning resources designed to enhance the investment and trade of biodiversity-based products and services using sustainable criteria.

Ecoplanet. 1994. *Ecotourism workbook*. Banff, Alberta: The Banff Centre for Management.

Gardner, T. y S. McArthur. 1994. *Guided nature-based tourism in Tasmania's forests: Trends, constraints and implications*. Forestry Tasmania.

Hawkins, D., M. Wood, y S. Bittman. 1995. *The ecotourism sourcebook for planners and developers*. N. Bennington, Vermont: The Ecotourism Society.

Kindervater, S. 1987. *Doing a feasibility study: Training activities for starting or reviewing a small business*. OEF International (available in English, Spanish, French).

Peterson, C. 2002. *The business of ecotourism*. Rhineland, Wisconsin: Explorer's Guide Publishing.

Ziffar, K. 1989. *Ecotourism: The uneasy alliance*. First in Conservation International's Series of Working Papers on Ecotourism. Washington D.C.: Conservation International.

Sources of Tourism Statistics
The ARA Consulting Group
The Marine Building
355 Burnard, Suite 350
Vancouver, British Columbia V6C 2G8 CANADA

The International Ecotourism Society
Ecotourism statistical fact sheet.
733 15th St NW Suite 1000
Washington DC 20005-2112 USA

Journal of Travel Research
University of Colorado Campus 420
Boulder, Colorado 80309-0420 USA

Tourism Works for America Council
1100 New York Avenue, NW, Suite 450
Washington D.C. 20005-3934 USA

U.S. Travel Data Center of the Travel Industry Association of America
1100 New York Avenue NW #450 West
Washington D.C. 20005-3934 USA

World Tourism Organization (WTO)
Capitán Haya, 42
28020 Madrid, SPAIN
www.world-tourism.org

The World Travel & Tourism Council (W TTC)
1-2 Queen Victoria Terrace
Sovereign Court
London E1W 3HA, UK
enquiries@wttc.org