

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)



**“PROPUESTA DE ESTRUCTURA PARA UN PLAN DE NEGOCIO SOSTENIBLE:
UNA HERRAMIENTA ENFOCADA EN MIPYMES DE LA INDUSTRIA DEL
TURISMO”**

CARLOS BRICEÑO FIEBIG

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE
MASTER EN GESTION DEL TURISMO SOSTENIBLE

San José, Costa Rica

Mayo 2010

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Gestión del Turismo Sostenible

Ana L. Báez

Se debe anotar el nombre
PROFESOR TUTOR

Susana Sandoval

Se debe anotar el nombre
LECTOR

Carlos Fernando Briceño Fiebig

Se debe anotar el nombre
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Un grano de cambio inspirado por el amado cósmico, Shivbaba y posible gracias a Estrella, Selva, Melanie quienes me enseñan día a día a SER humano.

Carlos e Ingrid, los autores de la maravilla de vivir.

Que estas líneas den luces para transformar la forma de hacer negocios, transformado la energía del dinero en energía de amor.

PAZ.

AGRADECIMIENTOS

Ana Báez y Julio Sánchez, por sumar esfuerzo al esfuerzo, por aportar la energía y motivación a ser mejores, por empujar el carruaje de ser el cambio que queremos, poniendo nuestros ojos hacia el interior.

Angélica Fanjul, Caroline Ward, Dadi Yanki y la Familia de Brahma Kumaris, por la inspiración infinita de estudiar el alma, para la PAZ.

A todos los seres que habitan este planeta, por intentar el cambio en sí mismos.

INDICE

Resumen Ejecutivo.....	6
Abstract.....	8
Introducción.....	10
Metodología.....	12
Resultados.....	15
Discusión.....	24
Conclusiones.....	25
Recomendaciones.....	27
Literatura consultada.....	28
Anexos.....	31

“PROPUESTA DE ESTRUCTURA PARA UN PLAN DE NEGOCIO SOSTENIBLE: UNA HERRAMIENTA ENFOCADA EN MIPYMES DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO”

Nombre del autor
Carlos Fernando Briceño Fiebig

Contactos completos del autor(es)
Email: carlos@caminaconsultores.cl, carlos@camina2.com
Organización: Camina Consultores, Turismo Sostenible.
Dirección: Av. El dedal N°45, parque del lago, región de la Araucanía, Villarrica,
Chile.
Teléfono: 0056-9-82853642
Website: www.caminaconsultores.cl

Resumen

La globalización sumada a los cambios económicos vertiginosos, los tratados de libre comercio, las alianzas económicas entre países, la unión de bloques económicos continentales, los adelantos en las telecomunicaciones, el “boom” de las TIC’s y el fenómeno de la Internet, están transformado la manera de hacer negocios en el globo.

La incapacidad de lograr acuerdos multilaterales en las esferas políticas y en las cumbres mundiales, ha provocado que los ciudadanos comiencen cada vez más, a ser protagonistas de su rol en la economía despertando su poder como consumidores más consientes. Nuevos consumidores están presionando a las empresas de todas las industrias, y en turismo no es distinto, a tomar responsabilidad sobre sus impactos, a diseñar y potenciar programas de responsabilidad social empresarial, implementar buenas prácticas ambientales y sociales, e inclusive a certificarse bajo criterios de calidad y sostenibilidad.

Por ende las variables que debe considerar un nuevo emprendimiento turístico para establecer sus directrices de desarrollo, determinar sus lineamientos estratégicos, estimar sus retornos y su probabilidad de éxito, son cada vez más dinámicas, exigen flexibilidad y deben ser muy competitivas.

Desde el punto de vista de este artículo y su autor, entre las tareas pendientes para que las Mipymes fortalezcan su capacidad competitiva esta el implementar planes de negocios que respondan a sus necesidades y que fortalezcan acciones hacia la sostenibilidad del sector turismo.,

Con base en lo anterior, este trabajo se propone demostrar que sí es viable que los principios y criterios de sostenibilidad sean incorporados a la estructura básica de un PN y que a su vez, atienda las necesidades y capacidades actuales de las empresas Mipymes del sector turismo.

Para comprobar dicha hipótesis se planteó como principal objetivo evaluar las etapas y actividades de un plan de negocios, para proponer una estructura que incorpore los criterios de sostenibilidad y que sea más viable para las Mipymes del sector turismo, como uno de los grupos que requiere de más apoyo para fortalecer su capacidad competitiva ante los cambios globales.

A través del desarrollo de un artículo científico de análisis documental y mediante una extracción científico-informativa se realizó una revisión bibliográfica que aportó antecedentes sobre el tema, para a través del análisis del problema, contribuyera al cambio en el curso de las estrategias y acciones para el desarrollo turísticos sostenible de las Mipymes.

En relación a los resultados obtenidos, se determinó que la mayoría de los PN son genéricos y por lo tanto aplicables a muchas industrias, sin considerar los aspectos propios del turismo, no incorpora o hace referencia directa o indirecta a conceptos, valores ni principios de sostenibilidad.

Se detectaron diversos desafíos y falencias de la Mipymes, una de las más relevantes está dada por la escasa capacidad de innovar y adicionar valor en los productos desarrollados, sumado a la ausencia generalizada de una oferta que considere el diseño de “experiencias” como la nueva tendencia en el diseño de productos.

Se realizó una propuesta referencial de principios y criterios para turismo sostenible viables para Mipymes y sus planes de negocios, basado en el manual de evaluación de proyectos del BID.

Finalmente se propone una estructura para plan de negocio que atienda las principales debilidades del sector en análisis y que contemplen principios y criterios para consolidarse como un emprendimiento sostenible.

A manera de conclusión se releva la importancia, de acuerdo a las tendencias actuales, de que las Mipymes deben fortalecer sus estrategias empresariales o perderán oportunidades en mercados cada vez más competitivos.

Los cambios climáticos, los problemas energéticos y un ciudadano mundial que desea con mayor fuerza ser más conciente en su manera de viajar y de consumir, han permitido crear una demanda que convirtió a la sostenibilidad en un sinónimo de competitividad en la industria turística actual.

Parece relevante que las Mipymes atiendan con especial atención los nuevos desafíos que proponen el turismo actual y los requerimientos del nuevo turista.

Incorporar nuevas herramientas de planificación -como la propuesta de PNS- que consideren principios, políticas y criterios de sostenibilidad puede ser un avance integrador a la profesionalización y competitividad de futuros micro emprendimientos.

En definitiva se cree que un PNS no solo aporta al desarrollo de nuevos negocios, sino también pone al sector privado en una posición protagónica en la contribución a la conservación activa de los ecosistemas y resguardo de la fragilidad cultural, permitiendo que el crecimiento empresarial a través del turismo,

pueda ser visto como un fuerte aliado de un desarrollo mundial mas responsable y equitativo.

Palabras clave

Plan de negocio sostenible, sostenibilidad, buenas prácticas, Mipymes.

Abstract

The way that business is being done around the world is being transformed by several phenomena, such as globalization, rapid economic change, free trade, economic alliances between countries, the economic union of continent-wide trading blocks, advances in telecommunications, the boom in IT, and the continuing development of the Internet.

A continuing inability to achieve multilateral agreements in political spheres and in international summits has provoked citizens to take on increasing importance as protagonists in the economy, awaking their power as conscientious consumers. There are now market-driven forces pressuring companies of all industries, including tourism, to take responsibility for their own impacts, to design and promote corporate social responsibility programs, implement good environmental and social practices, and even to be certified under criteria for quality and sustainability.

Thus, the variables that need to be taken into account by new ventures, such as in establishing their tourism development guidelines, determining strategic guidelines, estimating returns and risk, are becoming more dynamic, require flexibility and must improve competitiveness.

This study maintains that, among the remaining tasks required for the SMEs to strengthen competitiveness is the implementation of business plans that meet their needs by strengthening actions towards sustainability of the tourism sector.

This paper aims to demonstrate that it is feasible to incorporate the principles and criteria of sustainability into the basic structure of a business plan such that they meet the current needs and capabilities of SMEs in the tourism sector.

To test this hypothesis, it is proposed to develop the structure and activities of a business plan such as to create a prototype that integrates sustainability criteria that will increase the viability of SMEs in the tourism sector - one of the groups that most requires support to strengthen its competitiveness in the face of global changes.

A literature review provides background and analysis of the subject, contributing to an evaluation of potential changes that may be made to strategies and actions by SMEs for the development of sustainable tourism.

The results obtained demonstrate that most of the current business plans are generic and therefore applicable to many industries, do not consider the specific aspects of tourism, and do not incorporate either direct nor indirect reference to concepts, values or principles of sustainability.

Several challenges and shortcomings of the SMEs were detected. One of the most important is their limited ability to innovate and add value to the products developed, coupled with a general lack of initiative in incorporating the design of "experiences" as the new trend in product development.

This benchmark study proposes principles and criteria for viable sustainable tourism by SMEs and their business plans, based on the evaluation manual for projects of the Interamerican Development Bank (IDB).

A structure for the business plan is proposed that addresses the main weaknesses of the sector, providing principles and criteria for an SME to establish itself as a sustainable enterprise.

In conclusion, the importance is highlighted, according to current trends, of the need for SMEs to strengthen their business strategies or lose opportunities in increasingly competitive global markets.

Climate change, energy issues and global citizens exercising more power to be responsible for how they travel and eat, have created a demand for sustainability to become a synonym for competitiveness in the tourism industry today.

It seems relevant that SMEs pay special attention to the new challenges offered by current tourism, as well as the requirements of the new tourist.

By incorporating new planning tools, such as those proposed in the business plan that integrate principles, policies and criteria of sustainability can support the development of the professionalism and future competitiveness of micro enterprises.

Ultimately, it is believed that a sustainable business plan not only contributes to development of new businesses, but also can give the private sector a leading role to play in the active conservation of ecosystems and protection of cultural fragility, enabling business growth through tourism to be seen as a strong ally in more responsible and equitable global development.

Keywords

Sustainable business plan, sustainability, best practices, SMEs.

Introducción

La problemática planetaria está cada vez más presente en nuestro diario vivir; en los diversos medios de comunicación aparecen con frecuencia artículos con enunciados tales como: “Investigador vaticina extinción de mitad de especie humana en el siglo XXI”, Carbonell, 2007. “Calentamiento global modificaría zonas climáticas mundiales antes del 2100”, Williams, 2007. Terremotos, erupciones volcánicas, tsunamis, inundaciones, parecen ser el nuevo escenario en que se desenvolverá la sociedad y la economía en las próximas décadas.

De manera bastante consensuada se reconoce que el hombre es en gran parte, responsable del calentamiento global y de la creciente pérdida de la biodiversidad. Las evidentes desigualdades sociales nos plantean también la necesidad de generar soluciones concretas a las dramáticas brechas entre sociedades ricas y pobres.

La incapacidad de lograr acuerdos multilaterales en las esferas políticas y en las cumbres mundiales, ha provocado que los ciudadanos comiencen cada vez más, a ser protagonistas de su rol en la economía despertando su poder como consumidores mas consientes. Ante dichas presiones estos "nuevos consumidores" están presionando a las empresas de todas las industrias, a tomar responsabilidad sobre sus impactos y a diseñar y potenciar programas de responsabilidad social empresarial (RSE).

De acuerdo con el artículo de “Awakening Consumer” (The Green Team, 2009), alrededor de \$37 billones USD se invirtieron en iniciativas socialmente responsables, un 11% de las inversiones en EEUU; por su parte la agricultura orgánica crece un 20% por año; el comercio justo un 41%; el ecoturismo con un crecimiento sostenido del 25% desde 1997, y la construcción “verde” hace su

aporte con 14,000 edificios bajo criterios LEED solo en Estados Unidos de América.

La globalización sumada a los cambios económicos vertiginosos, los tratados de libre comercio, las alianzas económicas entre países, la unión de bloques económicos continentales, los adelantos en las telecomunicaciones, el “boom” de las TIC`s y el fenómeno de la Internet, están transformado la manera de hacer negocios en el globo.

Las variables que debe considerar un nuevo emprendimiento para establecer sus directrices de desarrollo, determinar sus lineamientos estratégicos, estimar sus retornos y su probabilidad de éxito, son cada vez más dinámicas, exigen flexibilidad y deben ser muy competitivas. En el caso de la industria del turismo esto no es diferente.

El turismo podría ser un sector particularmente sensible a estos requerimientos, por lo que las propuestas de desarrollo deberían responder a estrategias de planificación sólidas y cumplir con los principios de sostenibilidad como lo establece la Organización Mundial de Turismo (OMT).

Este sector basa su desarrollo en “insumos” como son el patrimonio natural y cultural de territorios geopolíticos que están siendo constantemente expuestos a cambios, consecuencia del proceso de cambio climático y el uso indiscriminado que con frecuencia sufren.

El desafío ante los impactos ambientales, sociales y económicos derivados de la llamada “industria sin chimenea”, han tratado de mitigarse con el desarrollo de herramientas que promueven la implementación de buenas prácticas y buscan consolidar los criterios de sostenibilidad dentro de la industria turística. Algunos esfuerzos resultan en la implementación de programas de certificación para el turismo sostenible, y por ende en un sector respaldado con diferentes sellos que los acreditan como empresas certificadas.

En la literatura revisada no se reportan modelos ni estructuras de plan de negocio (PN) específicamente desarrollados y pensados para las Mipymes del

sector turismo, ni consideran la sostenibilidad dentro de su estructura y contenido. Rodríguez, M y Ricart, J. (s.f.) en su artículo “Hacia la Empresa Sostenible”, han sido de los pocos autores que han tratado el tema, realizando importantes aportes técnicos en relación a las características y condiciones de lo que podría considerarse una empresa sostenible. A parte de ellos, se encontró que son poco los resultados acerca de plan de negocio y visión empresarial sostenible. De hecho llama la atención que los planes existentes son genéricos a cualquier negocio, donde la mayoría tiene un enfoque puramente productivo o están pensados para empresas de gran tamaño, por lo que parten de un lenguaje técnico y fuerte conocimiento empresarial (económico, financiero y comercial).

Desde el punto de vista de este artículo y su autor, entre las tareas pendientes para consolidar la sostenibilidad en el sector turismo, está el plantearse la incorporación de criterios y principios de sostenibilidad. Éstos deben incorporarse como elementos fundamentales en el diseño del plan de negocios, permitiendo visualizar desde la concepción misma del proyecto hasta sus etapas de implementación, la adopción y compromiso para con estos principios y criterios.

Con base en lo anterior, este trabajo se propone demostrar que sí es viable que los principios y criterios de sostenibilidad sean incorporados a la estructura básica de un PN y que a su vez atienda las necesidades y capacidades de las empresas Mipymes del sector turismo.

Para comprobar la hipótesis propuesta se planteó como principal objetivo evaluar las etapas y actividades de un plan de negocios, para proponer una estructura que incorpore los criterios de sostenibilidad y que sea más viable para las Mipymes del sector turismo, como uno de los grupos que requiere de más apoyo para fortalecer su capacidad competitiva ante los cambios globales.

Metodología

El trabajo desarrollado en el presente artículo científico de análisis documental corresponde al formato de trabajo de graduación del programa de

Maestría Gestión del Turismo Sostenible de la Universidad de Cooperación Internacional -UCI- con sede en Costa Rica. Éste propone una extracción científico-informativa, a través del cual es posible realizar un análisis de información como una forma de investigación.

El marco metodológico o técnica de investigación aplicada fue documental de acuerdo con la que establece la “Guía del participante – Seminario de Graduación” de este programa, con revisión exhaustiva de referencias bibliográficas que aportaron antecedentes sobre el tema y el estado de desarrollo de nuestro objetivo primario.

El objetivo que se propone esta forma de investigación es la captación, evaluación, selección y síntesis del contenido de los documentos, a partir del análisis de un problema determinado. Se espera que a través de este análisis se contribuya al cambio en el curso de las estrategias y acciones para el desarrollo turísticos sostenible, así como sentará un nuevo referente para plan de negocio sostenible (PNS) para Mipymes.

El método fue analítico para lo cual una serie de acciones fueron desarrolladas, entre ellas:

- a. Se realizó una revisión bibliográfica detallada para identificar los modelos más eficientes y representativos de planes de negocios que pudieran aportar a la estructura de plan de negocios para Mipymes. A su vez se buscó identificar la presencia de criterios y principios para la sostenibilidad. De la revisión bibliográfica se preseleccionaron y revisaron catorce propuestas para PN, se analizaron en profundidad en primera instancia ocho, de los cuales seis fueron seleccionados con base en los siguientes criterios:
 - solidez y claridad técnica;
 - pertinencia en el enfoque al sector turismo;
 - vinculación y referencias para contemplar el sector Mipymes.

Se realizó un análisis comparativo que se resume en el cuadro Anexo N°2., de los cuales se identificó una estructura de plan de negocios genérica con base en los criterios pre establecidos, siendo el “Manual de Plan de Negocios” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, 2005, el seleccionado como referente. Con base en éste y los otros cinco documentos analizados en el cuadro comparativo (Anexo N°2), se construyó una estructura para Plan de Negocios que además contempló los requerimientos de las Mipymes.

- b. En revisión bibliográfica paralela se analizó cuáles son las principales debilidades y desafíos que caracterizan el éxito limitado de las Mipymes en turismo sostenible. Casos de estudio, documentales y la propia experiencia profesional permitieron complementar las fuentes para identificar cuáles son los aspectos más recurrentes en los que las Mipymes suelen tener dificultades.
- c. A partir del cruce de la información entre planes de negocios y principales debilidades de las Mipymes, se propone una estructura, contenidos y énfasis que se deben fortalecer para hacer más competitivas y económicamente más eficientes a las Mipymes de la industria del turismo sostenible.
- d. Con la estructura de PN con contenidos más acotados y enfocados a Mipymes, se dio paso a identificar los principios y criterios para el turismo sostenible más representativos y factibles para ser contemplados en la propuesta de estructura del plan de negocio sostenible (PNS). Se identificaron varias referencias que fueron claves en el proceso:
 - Manual de Uso de la Ficha de Evaluación del BID para la Sostenibilidad de Proyectos Turísticos, Banco Interamericano de Desarrollo”, 2009.

- “Programa de Certificación de Turismo Sostenible para Operaciones Turísticas de Tierra; Smart Voyager, Corporación de Conservación y Desarrollo”, 2006.
 - “Criterios Mundiales de Turismo Sostenible (CMTS), Indicadores 2009”.
 - “Línea Base de Criterios de Red de Certificación de Turismo Sostenible de las Américas”. Documento AS- M- 005.
- e. Finalmente se construyó una propuesta de estructura de Plan de Negocios Sostenible ajustada a las capacidades de las Mipymes, que incorpora elementos claros de compromiso con la sostenibilidad desde su estrategia hasta su implementación.

Resultados

Los resultados se resumen en tres grandes secciones que convergen como el principal fundamento y dan paso a una cuarta sección que propone una estructura para plan de negocio sostenible con énfasis para Mipymes.

i. Acerca del análisis de los Planes de Negocio

Para la obtención de resultados se aplicaron a los planes seleccionados los criterios de análisis comparativo respecto a fortalezas, debilidades, énfasis en su enfoque, así como pertinencia de sus estructuras y contenidos, vinculados a las Mipymes turísticas. (Anexo N°2). A continuación se exponen los hallazgos más relevantes:

- La mayoría de los PN son genéricos y por lo tanto aplicables a muchas industrias, sin considerar los aspectos propios del turismo.
- Con frecuencia utilizan un lenguaje muy técnico, poco adecuado para gestores de Mipymes turísticas quienes generalmente cuentan con conocimientos limitados en la ciencia de la administración de empresas o equivalentes.

- Los PN que hacen referencia a Mipymes, no exploran los aspectos económicos y financieros ni de desarrollo estratégico de mercados, todas debilidades comunes para el sector de estudio.
- De los documentos revisados, ningún plan de negocio incorpora o hace referencia directa o indirecta a conceptos, valores ni principios de sostenibilidad.

ii. Acerca de las necesidades detectadas en las Mipymes

Algunas debilidades fueron detectadas de manera recurrente en la bibliografía consultada, dejando de manifiesto los principales problemas y desafíos que las Mipymes enfrentan en turismo, entre ellas:

- El no contar con los requerimientos para tener más fácil acceso al financiamiento se aprecia como uno de los principales temas. De acuerdo con el Consejo Mexicano para el Desarrollo Económico y Social, A.C. (COMDES), 2010, “el acceso a financiamiento es uno de los grandes obstáculos que inhiben el crecimiento y competitividad de las Mipymes turísticas”.
- La escasa capacidad de innovar y adicionar valor en los productos desarrollados parece ser otro gran desafío. “La situación actual mundial exige cambios de fondo y forma, entre ellos, una visión comercializadora global, fortalecimiento de las cadenas productivas, pero también la sensibilidad de saber crear productos y servicios innovadores diferenciados, específicamente dirigidos a cada tipo de mercado, atendiendo a sus gustos, costumbres y necesidades”. Cámara de Comercio, Servicios y Turismo Ciudad de México, 2009. Estas debilidades se acentúan con el excesivo enfoque al producto (actividad) y no al mercado, sumado a la ausencia generalizada de una oferta que considere el diseño de “experiencias” como la nueva tendencia en el diseño de productos.

- Es frecuente que las Mipymes turísticas carezcan de políticas de reinversión de utilidades e inversiones en marketing. (Puyana, D. 2008).

iii. Acerca de los aspectos de sostenibilidad turística aplicables a un PN

Tras el análisis bibliográfico y en función de los objetivos del trabajo, se seleccionaron dos propuestas desde las cuales se construyen los principios, políticas y criterios para diferenciar el PN convencional de un “Plan de Negocios Sostenible para Mipymes”. Los dos documentos técnicos se refieren a los criterios de turismo sostenible propuestos por Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en la ficha para la evaluación de la sostenibilidad de proyectos turísticos (<http://www.iadb.org/tourismscorecard/?lang=es>). El otro documento corresponde a los contenidos del programa de certificación de turismo sostenible para operaciones turísticas de tierra que propone Smart Voyager.

(www.ccd.org.ec/Smart%20Voyager%20Tierra%20Norms%20Feb.,%202006.pdf)

Adicionalmente, la experiencia del autor como consultor e implementador del programa de certificación Smart Voyager, permitió proponer una adecuación a la ficha técnica del BID. La experiencia de Smart Voyager de contar con 25 Mipymes de diversas realidades ya certificadas en sostenibilidad en América Latina, permitió al autor identificar en la práctica cuáles criterios se reconocen como más viables y factibles para ser implementados por las Mipymes.

Criterios de sostenibilidad propuestos como referentes para Mipymes turísticas

La estructura del Plan de Negocio Sostenible para Mipymes se sustenta en los siguientes principios de sostenibilidad:

- El plan de negocio sostenible contempla desde su concepción hasta su implementación principios de sostenibilidad claros y viables de implementar
- El plan de negocio sostenible asegura recursos para la implementación de criterios sostenibles en acciones de inversión y operación que

minimicen los impactos ambientales y sociales y maximicen los ingresos.

- Las Mipymes fortalecerán sus áreas financieras y administrativas para ser eficientes con los compromisos sociales y ambientales que le permitirán considerarse como una empresa sostenible.

El proceso resulto en una propuesta que selecciona algunos de los criterios de la ficha del BID que fueron considerados como más viables y flexibles para orientar a las Mipymes en su proceso de construcción de un PNS. A la vez facilita la información para buscar los aspectos más relevantes en la elaboración de un plan de gestión para la sostenibilidad de los pequeños emprendimientos.

El cuadro N°1 resume los principales criterios que se proponen para fortalecer a las Mipymes de turismo y sus planes de negocios a partir de la ficha técnica del BID, 2009.

Cuadro N°1 Resumen de criterios para fortalecer sostenibilidad en Mipymes de turismo y sus planes de negocios.

El proyecto ha establecido o establecerá prácticas de gestión efectivamente sostenible. (A - BID)
El emprendimiento cumple puntualmente con toda la legislación y las reglamentaciones internacionales o locales pertinentes (con respecto, por ejemplo, a asuntos de salud, seguridad, trabajo y medio ambiente). (A.2. – BID)
Se diseñará y se incluirá en el presupuesto un programa para la capacitación periódica de todo el personal con respecto a su papel en la gestión de prácticas relacionadas con el medio ambiente, el ámbito sociocultural, la salud y la seguridad. (A.3. – BID)
El diseño y la construcción de edificios e infraestructura cumplen con los requisitos y criterios amigables y respeta las áreas naturales protegidas, los sitios históricos o arqueológicos. (A.4.2. – BID)
Se evaluará el impacto del proyecto en su entorno natural, cultural, histórico o arqueológico previo a su creación. (A.4.3. – BID)

El proyecto maximizará sus beneficios sociales y económicos para la comunidad local y reducirá al mínimo su posible impacto negativo (B. – BID)
El emprendimiento apoya activamente iniciativas para el desarrollo social y de infraestructura de la comunidad incluida, entre otras, la educación, la salud y la higiene. (B.1. – BID)
El emprendimiento ofrece empleo a residentes locales durante la fase de diseño, implementación y operación del proyecto (B.2. –BID, B.3. – BID)

Se desarrollará un código de conducta para actividades en las comunidades indígenas y locales, con el consentimiento de la comunidad y en colaboración con ella, y de conformidad con los lineamientos de la política internacional sobre pueblos indígenas. (B.6. – BID)
El emprendimiento implementará medidas contra la explotación laboral y sexual, en particular de niños, niñas adolescentes, mujeres y minorías. (B.7. – BID)
Se respetará la protección legal internacional o nacional de los empleados. (B.9. – BID)
Las actividades de la microempresa no pondrán en peligro el suministro de servicios básicos (agua, electricidad o salubridad) de las comunidades vecinas. (B.11. – BID)
El emprendimiento comunica y participa a los visitantes de todas sus iniciativas sostenibles y le invita a participar.

El proyecto maximizará sus beneficios para el patrimonio cultural y reducirá al mínimo su posible impacto negativo. (C. BID)
El emprendimiento seguirá lineamientos establecidos o un código de conducta para las visitas a sitios cultural o históricamente sensibles, con el fin de reducir al mínimo el impacto causado por los visitantes y de provocar el máximo disfrute. (C.1. – BID)
El emprendimiento coopera en la protección de sitios y propiedades locales de importancia histórica, arqueológica, cultural y espiritual. (C.2. – BID)
La empresa no impedirá el acceso de los residentes locales a playas, o a sitios de importancia histórica, arqueológica, cultural y espiritual. (C.3. – BID)
La empresa utilizará elementos locales del arte, la arquitectura o el patrimonio cultural en sus operaciones, diseño o decoración y fomentará las tradiciones y cultura viva. (C.4. – BID)

El proyecto maximizará sus beneficios para el medio ambiente y reducirá al mínimo su posible impacto negativo. (D. – BID)
El emprendimiento cuenta con política de adquisiciones que favorece a los productos que no dañan el medio ambiente para su uso como materiales de construcción, bienes de producción, alimentos y artículos de consumo. (D.1.1. – BID)
La empresa reduce al mínimo el consumo de energía mediante características del diseño y la construcción, sistemas de ahorro de energía y uso de fuentes renovables. (D.1.3 y 1.4. – BID)
La empresa implementa un plan para el manejo de desechos sólidos, con metas cuantitativas para reducir al mínimo los desechos, que no se vuelven a usar ni se reciclan. (D.2.4. – BID)
El emprendimiento reduce al mínimo el uso de sustancias dañinas, incluidos plaguicidas, pinturas, desinfectantes de piscinas y materiales de limpieza, se los sustituirá por productos inocuos cuando estén disponibles; y se manejará adecuadamente el uso de todo producto químico. (D.2.5. - BID)
El emprendimiento prohíbe la recolección de especies de flora y fauna silvestre en su lugar natural para el consumo, exhibición, venta o comercialización internacional, excepto como parte de una actividad regulada que garantice que su utilización es sostenible. (D.3.1. – BID)
La empresa no permite mantener animales salvajes en cautiverio, excepto para actividades debidamente reguladas; y los ejemplares vivos de especies protegidas estarán bajo la exclusiva custodia de personas autorizadas que dispongan de instalaciones adecuadas para albergarlos y cuidarlos. (D.3.2. BID)

La empresa cooperará en la conservación de la biodiversidad, incluido el apoyo a áreas naturales protegidas y áreas con alto valor en términos de biodiversidad. (D.3.4. – BID)

Fuente: Adaptado de BID, 2009 “Manual de Uso de la Ficha de Evaluación del BID para la Sostenibilidad de Proyectos Turísticos”.

iv. Propuesta de estructura para un plan de negocio sostenible para Mipymes

Los resultados obtenidos en las temáticas antes mencionadas, contribuyeron al diseño de la propuesta que se presenta a continuación. Se propone una estructura que cumpla con el objetivo de incorporar elementos claves de la sostenibilidad en un “plan de negocio sostenible”, y que a su vez considere en su conceptualización y diseño las necesidades propias a las Mipymes del sector turismo y sus principales desafíos para ser más competitivas.

El PNS permite evaluar los riesgos antes de invertir en un nuevo proyecto y busca realizar con mayor éxito el emprendimiento. Un plan de negocios para una empresa incluye tanto un plan como un presupuesto. Describe lo que los dueños planean hacer en el período cubierto por el plan (objetivos), cómo van a lograr los objetivos (estrategias de mercadeo y operaciones) y cuáles serán los resultados (estados financieros). Millard, E. 2004.

La sostenibilidad ofrece principios y valores en los cuales se debe basar el desarrollo del negocio, y como lo señala Rodríguez, M. y Ricart, J. (s.f.), el objetivo de un negocio sostenible no es único (a saber, crear valor para sus accionistas), sino triple: crear valor económico, ambiental y social. Por ende un PNS generará una triple cuenta de resultados (triple bottom line) referido a cada uno de estos ámbitos.

Es ideal que sean los mismos emprendedores quienes cuenten con la suficiente motivación y compromiso para conocer de primera mano tanto los aspectos de la sostenibilidad, como las oportunidades que ofrece la herramienta del PNS. Esto le permitirá trabajar en forma conjunta con asesores o especialistas en la concepción, construcción y posterior implementación conjunta de una empresa sostenible.

En el Cuadro N°2 se presente la estructura para PNS propuesta para Mipymes y que pretende hacer más fácil la comprensión de la estructura para este sector en particular.

Cuadro N°2. Propuesta de estructura para Plan de Negocio Sostenible (PNS) para Mipymes del sector turismo.

ESTRUCTURA PROPUESTA	ENFOQUE DIFERENCIADOR HACIA LA SOSTENIBILIDAD
1. DEFINIENDO EL NEGOCIO	
1.1 Caracterización de la idea del proyecto	Resumen de la idea del proyecto. Evolución del proyecto: orígenes, vínculos y estatus actual. Quiénes proponen la idea. Puntos fuertes y temores
1.2 Nombre del proyecto a proponer	Nombres cortos, fácil de recordar, atractivo y que al traducirlo suene bien, parecen ser los comercialmente más exitosos.
1.3 Visión del negocio	Responde a cómo nos queremos ver en el futuro y a la pregunta ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años? El compromiso con la sostenibilidad debe estar presente.
1.4 Misión del negocio	Responde a qué hacemos ahora y a la pregunta ¿para qué existe la organización? El compromiso con la sostenibilidad debe estar presente.
1.5 Políticas de sostenibilidad de negocio	El compromiso con la sostenibilidad queda claro en las políticas que son las que dan las directrices hacia dónde ir y bajo qué principios actuar.
1.6 Determinación de los objetivos del negocio basado en el concepto de triple cuenta de resultados.	Triple cuenta de resultados se refiere a contemplar por igual los aspectos ambientales, sociales y económicos asociados a los principios de una gestión sostenible, y los mismos deben quedar explícitos en los objetivos.
2. ANÁLISIS DEL MERCADO	
2.1 Análisis del entorno empresarial y la ventaja competitiva que ofrecería el	Es necesario tener claro qué recursos o atractivos voy a utilizar; qué otros emprendimientos similares o complementarios existen en la región vecina o en el

nuevo negocio	marco nacional. Qué me ofrecen para fortalecerme y qué puedo ofrecer yo, evitando la competencia y fortaleciendo la competitividad. Quiénes ya implementan iniciativas para la sostenibilidad.
2.2 Análisis del mercado potencial y el perfil del cliente	El perfil del cliente potencial debe estar en concordancia con el negocio y por ende es necesario tener claro dónde se encuentran y a qué nicho de mercado pertenecen. Independientemente que el mercado identificado sea nacional y/o extranjero, se reforzarán su interés y valoración por las acciones que el negocio implementará para consolidarse dentro del mercado motivado o comprometido con la sostenibilidad.
3. DISEÑO TÉCNICO DEL NEGOCIO (PRODUCTO O SERVICIO TURISTICO)	
3.1 Plan de verificación de recursos turísticos	Necesario identificar los recursos que serán estratégicos para desarrollar la oferta, el análisis de problemáticas ambientales y sociales relacionados al estado de los mismos es relevante para definir estrategias de conservación y monitoreo del impacto a los mismos.
3.2 Diseño Conceptual 3.2.1 Especificaciones del negocio (producto o servicio) 3.2.2 Propuesta de diseño e infraestructura 3.2.3 Identificación de materiales y equipos amigables con el ambiente 3.2.4 Acciones para minimizar impactos y fortalecer gestión sostenible 3.2.5 Iniciativas para programa de responsabilidad social empresarial (RSE) 3.2.6 Elección de los criterios de sostenibilidad aplicables	El conjunto de acciones de este componente debe responder entre otras las siguientes preguntas: ¿qué voy a hacer? ¿por qué lo voy a hacer? ¿qué tiene de especial o innovador? ¿qué experiencia cualitativa quiero entregar? ¿qué espero que los clientes sientan y aprendan? ¿De qué manera pondré en valor e interpretaré el patrimonio natural y cultural en mi producto? ¿Qué tecnología requiero para realizarlo con el menor impacto posible? Cuáles prácticas sostenibles puedo implementar? Cuáles iniciativas para RSE son viables a corto plazo? “Debe existir un compromiso activo entre la operación turística y la comunidad”.(Norma Smart Voyager)
3.3 Diseño de la Implementación	La forma en que opera un negocio se contempla desde un inicio porque puede representar costos adicionales e

<p>3.3.1 Definir proceso productivos, procedimientos administrativos, asignación de tareas y respectivos responsables</p> <p>3.3.2 Plan de abastecimiento y almacenamiento de insumos</p> <p>3.3.3 Plan de capacitación del personal o los involucrados</p> <p>3.3.4 Criterios de calidad y monitoreo del impacto</p> <p>3.3.5 Plan de contingencia (seguridad)</p>	<p>impactar el negocio. Se debe planificar y controlar el abastecimiento y almacenamiento de insumos prefiriendo proveedores locales y responsables con el ambiente.</p> <p>Esta sección define no solo cómo serán los procedimientos sino quiénes participan y cuáles son sus responsabilidades, a la vez que se identifican las áreas donde se requiere reforzar los conocimientos Los criterios de calidad, los mecanismos para monitoreo del impacto sobre el patrimonio y la seguridad, son temas prioritarios para ser competitivos en turismo a nivel mundial.</p>
4. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION Y MERCADEO	
<p>4.1 Plan de Mercadeo Responsable que contempla:</p> <p>4.1.1 Estrategia de precios</p> <p>4.1.2 Promoción y publicidad fidedigna</p> <p>4.1.3 Alianzas estratégicas y mercadeo conjunto</p> <p>4.1.4 Canales de distribución especializados según tipo de negocio y mercado meta.</p> <p>4.1.5 Selección de herramientas de mercadeo de bajo impacto y amigables con el ambiente</p> <p>4.1.6 Información al turista de los esfuerzos de sostenibilidad</p>	<p>Es importante realizar toda comercialización, promoción y publicidad, bajo los valores de un mercadeo responsable, promocionando lo que verdaderamente es nuestro producto, en términos de honestidad integral. Las herramientas y medios para mercadeo son muy costosos por lo que acciones conjuntas podría permitir que las Mipymes logren ser competitivas en el mercado seleccionado. La elección adecuada del canal y la plaza para la comercialización, en términos de conveniencia para el usuario, hace más efectivos los esfuerzos de mercadeo.</p> <p>“La operación turística debe informar al turista sobre la política ambiental de la empresa, los programas de conservación ambiental y cultural de la zona a los que la operación apoya y cómo el turista puede ayudar. Debe proveer información general sobre la naturaleza y cultura local.” (Norma Smart Voyager)</p>
5. ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO	
<p>5.1 Proyección de ventas en unidades y en ocupación/cantidad</p>	<p>Proyectar la ocupación y ventas considerando la estacionalidad, permite mayor eficiencia en la posterior operación del negocio, además es fundamental para la</p>

<p>5.1.1 Cálculo de costo unitario – CTU</p> <p>5.1.2 Determinación del precio de venta</p> <p>5.1.3 Punto de equilibrio</p> <p>5.1.4 Modelación según estacionalidad</p>	<p>adecuada planificación efectiva de los costos, inversiones, así como las necesidades en los esfuerzos de mercadeo.</p> <p>Es importante establecer una buena relación precio – calidad, para esto se debe revisar objetivamente la coherencia entre las políticas de calidad, seguridad y sostenibilidad. Es importante tener presente que un producto distinto, no compite, se diferencia.</p>
<p>5.2 Plan de Inversiones Iniciales</p> <p>5.2.1 Cálculo de inversión y reinversión en activos y sostenibilidad</p> <p>5.2.2 Proyecciones para costos de mantenimiento</p>	<p>Para garantizar estándares elevados de calidad, seguridad y sostenibilidad, se debe considerar entre los aspectos relevantes el capital de trabajo, la capacitación, los activos estratégicos, así como los planes de sostenibilidad e innovación. La manutención competitiva de un negocio en el tiempo requiere de un plan realista y factible de pre-inversión y reinversión.</p>
<p>5.3 Plan de Financiación</p> <p>5.3.1 Estudios de fuentes de financiación</p> <p>5.3.2 Presupuesto y flujos de caja</p>	<p>Conocer quiénes son y qué buscan los posibles financistas de nuestro negocio es fundamental para establecer el énfasis que tendrá nuestro PN Sostenible. Tanto un lenguaje correcto, como los contenidos prioritarios son relevantes para comunicar en forma clara nuestra propuesta. La banca privada, los financistas públicos y las instituciones internacionales generalmente exigen la presentación de un Plan de Negocios para otorgar fondos. Un P.N. innovador, pero realista, que considere las sostenibilidad como parte de su estrategia tendrá mayores posibilidades de elegibilidad según las tendencias actuales.</p>

Discusión

Con base en el proceso investigativo y los resultados arrojados por éste, se plantean algunos temas que aportan a la discusión, estos son:

- Contar con principios y criterios de sostenibilidad representan una estrategia competitiva para Mipymes, pero exigen importantes esfuerzos

para que los adopten, implementen y cumplan como un modo efectivo de hacer negocio.

- Es necesario no solo implementar algunas buenas prácticas como ahorro de energía, agua y otros, sino diseñar desde el inicio un sistema de gestión para la sostenibilidad del negocio. Por más pequeño que sea el negocio, éste debe contar con políticas, objetivos y planes de acción claros para fortalecerse con una visión basada en los principios de sostenibilidad. Condiciones que le permitirán ser más sólido y apuntar con más oportunidades a un mercado que aprecia estos esfuerzos y valora la microempresa.
- La innovación cumple un rol fundamental en cómo las Mipymes pueden utilizar la sostenibilidad en términos de imagen, control de calidad, reducción de costos, diferenciación y calidad de la experiencia, como elemento estratégico innovador. Una señal manifiesta de esto, tiene la relación con las inversiones que están realizando los gobiernos y servicios públicos en Latinoamérica, impulsando los emprendimientos en esta dirección. Como ejemplo está Chile, donde el gobierno ha creado un fondo especial de innovación que financia proyectos de “aquellos emprendimientos que busquen innovar principalmente en la Industria del Turismo de Intereses Especiales”. Gómez, M. 2009.
- La propuesta de una estructura diferenciada para Mipymes de turismo, resulta de la necesidad sentida de que este sector debe ser más competitivo y eficiente financieramente y requiere de una estructura más sólida en su proceso de desarrollo y operación. Por lo tanto, fue necesario diseñar una estructura de PN que además de los criterios de sostenibilidad adoptara un proceso más amigable, probablemente más sencillo que los PN convencionales, y que enfocara su proceso con aspectos propios del desarrollo de productos o servicios en el sector turismo.

- La estructura que se presenta en resultados es un primer esfuerzo, será necesario probarla en el campo para ver su flexibilidad y capacidad de atender las necesidades de este sector.
- Son muchos los gobiernos que están impulsando programas para financiamiento a Mipymes y con gran frecuencia para acceder a estos fondos es necesario contar con un buen Plan de Negocio, que muestre la capacidad, competitividad y diferenciación del negocio propuesto.
- La experiencia ha demostrado que turismo podrá considerarse como una alternativa para aliviar la pobreza en la medida en que los microempresarios puedan subsanar sus debilidades como empresarios. Por lo tanto, confiamos que esta propuesta aporte al proceso de empoderamiento del sector de Mipymes y apoye el éxito empresarial.

Conclusiones

1. De acuerdo a las tendencias actuales es importante aceptar que si las Mipymes no fortalecen sus estrategias empresariales es muy probable que pierdan oportunidades en los mercados competitivos y su futuro, en la industria del turismo, sea muy incierto.
2. La sostenibilidad como estrategia de desarrollo de nuevos negocios puede ser vista como un círculo virtuoso. Los cambios climáticos, los problemas energéticos y un ciudadano mundial que desea con mayor fuerza ser más conciente en su manera de viajar y de consumir, han permitido crear una demanda que convirtió a la sostenibilidad en un sinónimo de competitividad en la industria turística actual.
3. Parece evidente la necesidad de ajustar los modelos de planes de negocio existentes a un lenguaje y nivel de complejidad pensada para las Mipymes de turismo, en donde ésta no solo se haga cargo de una adecuación a las características propias y particulares del turismo, sino que aporte con un

enfoque priorizado que intente resolver las principales debilidades que hoy está teniendo dicho segmento empresarial.

4. Es relevante que las Mipymes atiendan con especial atención los nuevos desafíos que propone el turismo actual y de los requerimientos del nuevo turista. Por ende la incorporación de nuevas herramientas de planificación - como la propuesta de PNS- que consideren principios, políticas y criterios de sostenibilidad pueden ser un avance integrador a la profesionalización y competitividad de futuros micro emprendimientos.
5. Las cadenas de comercialización que participan en el segmento del turismo sostenible y en particular iniciativas de responsabilidad social empresarial, encontrarían más oportunidades de negocio y asociatividad con las Mipymes, en la medida en que éstas respondan claramente a estructuras y operaciones más eficientes y efectivas.
6. Existe una carencia generalizada de propuestas concretas para abordar el diseño de productos o mejor aún de experiencias en turismo sostenible. Es un campo que sin duda requiere de mucha dedicación y apoyo técnico para obtener resultados asertivos, en particular para la implementación eficaz de la sostenibilidad como estrategia de desarrollo turístico, tanto para Mipymes, como empresas medianas y grandes.
7. La propuesta que se realiza en este artículo pretende generar un modesto aporte al diseño de productos y servicios, en particular, la implementación de un PNS puede facilitar información para ser más efectivos en la implementación de programas de monitoreo de los recursos y la calidad, a la vez que constituye una plataforma para iniciar procesos de certificación.
8. Dado el contexto mundial descrito, un PNS turístico bien diseñado e implementado, puede facilitar la elegibilidad de una Mipymes por parte del operador especializado; facilita acceso y oportunidades de crédito y/o financiamiento público; permite reducción de costos y de riesgos en la

operación y hace una diferenciación que genera elegibilidad por parte de turistas más responsables.

9. En definitiva creemos que un PNS no solo aporta al desarrollo de nuevos negocios, sino también pone al sector privado en una posición protagónica en la contribución a la conservación activa de los ecosistemas y resguardo de fragilidad cultural, permitiendo que el crecimiento empresarial a través del turismo, pueda ser visto como un fuerte aliado de un desarrollo mundial más responsable y equitativo.

Recomendaciones

Se recomienda a los consultores o asesores de proyectos en el sector de Mipymes de turismo, fortalecer los componentes de análisis financiero y respectivas proyecciones para contemplar más fuertemente las necesidades de inversión en mantenimiento y renovación del negocio.

Se recomienda a las personas líderes de Mipymes fortalecer sus conocimientos empresariales y exigir desde el inicio al menos una idea clara y organizada de lo que pretenden hacer. Idealmente esforzarse por lograr un plan de negocios sostenible podría hacer más viable su emprendimiento.

Podría ser relevante realizar, con base en los CMTS, una propuesta de un conjunto criterios que se ajuste a la realidad de la Mipymes mundiales, esto debido a que los CMTS están enfocados en hoteles y operadores de mediano y gran tamaño. Sin duda esto podría ser un aporte que facilitaría y fomentaría la implementación de sostenibilidad en proyectos de menor tamaño en la industria del turismo.

Es ideal que sean los mismos emprendedores quienes cuenten con la suficiente motivación para conocer de primera mano tanto los aspectos de la sostenibilidad como las oportunidades que ofrece la herramienta del PNS. Esto le permitirá trabajar en forma conjunta con asesores o especialistas en la materia.

Literatura consultada

América emprendedores. 2002. Portal virtual de los emprendedores vía Internet (en línea). Consultado 07. abr. 2010. Disponible en <http://www.emprendedores.cl/>

Almoguera, J. 2006. Plan de Negocio. ESINE- Centro de estudios técnicos empresariales.

BID (Banco Interamericano de Desarrollo) Network. 2009. Planilla modelo del plan de negocios 2009, para nuevas empresas (en línea). Consultado 23 mar. 2010. Disponible en www.bidnetwork.org/download?id=138771

(_____). 2009. Formato de plan de negocios 2009, plan para la diversificación de un negocio ya establecido (en línea). Consultado 23 mar. 2010. Disponible en www.bidnetwork.org/download.php?id=136772

(_____). 2009. Comunicados de prensa, lanza competencia de planes de negocio para proyectos de turismo en el Caribe (en línea). Consultado 06. abr. 2010. Disponible en <http://www.iadb.org/comunicados-de-prensa/2009-12/spanish/bid-lanza-competencia-de-planes-de-negocio-para-proyectos-de-turismo-en-el-carib-6097.html>

(_____). 2009. Manual de uso de la ficha de evaluación del para la sostenibilidad de proyectos turísticos (en línea). Consultado 07. abr. 2010. Disponible en www.iadb.org/tourismscorecard/?lang=es

Consejo Mexicano para el Desarrollo Económico y Social, A.C. (COMDES). 2010. Observatorio PYME. México (en línea). Consultado 09. abr. 2010. Disponible en <http://www.observatoriopyme.org/pymes-turisticas/situacion-y-desafios-de-las-pymes-turisticas/>

Caja de Herramientas, Plan de negocio (en línea). Consultado 06. abr. 2010.. Disponible en <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/plandenegocio.htm>

Carbonell, E. 2007. Artículo: Investigador vaticina extinción de mitad de especie humana en siglo XXI. Barcelona (en línea). Consultado 09. abr. 2010. Disponible en http://www.lavanguardia.es/premium/publica/publica?COMPID=51318388441&ID_PAGINA=22088&ID_FORMATO=9&turbourl=false

Calcina, C. 2008. Plan de negocio: Turismo comunitario, (en línea). Consultado 06. abr. 2010. Disponible en [endelap.nuevaeconomia.com.bo/planes/Cesar%20Calcina%20-%20Turismo%20comunitario.pdf](http://delap.nuevaeconomia.com.bo/planes/Cesar%20Calcina%20-%20Turismo%20comunitario.pdf)

Criterios mundiales de turismo sostenible (CMTS). 2009. Indicadores 2009 (en línea). Consultado 07. abr. 2010. Disponible en www.sustainabletourismcriteria.org

Fernández, N. 2007. Artículo: Ser sustentable, desafío de las pymes turísticas (en línea). Consultado 10. abr. 2010. Disponible en <http://www.asteriscos.tv/pymes-62.html>

Gómez, M. 2009. Artículo: El desafío de innovar en pymes turísticas rurales InnovaChile de CORFO (en línea). Consultado 09. abr. 2010. Disponible en http://www.corfo.cl/corfo_det_20090728103830.aspx

González, A. (s/f). El plan de negocio en la empresa turística (en línea). Consultado 20 mar. 2010. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos70/plan-negocio-empresa-turistica/plan-negocio-empresa-turistica.shtml>

Ministerio de trabajo y promoción del empleo Perú, Lima, 2005. Manual de Plan de Negocios: La Carta de navegación para el Éxito.

Millard, 2003. Planificación de negocios para empresas ambientales, “un manual para personal técnico. Conservation Internacional.

Redacción de Baquía. 2000. Modelo de plan de negocio (en línea). Consultado 23 mar. 2010. Disponible en <http://www.baquia.com/actualidad/noticias/9252/modelo-de-plan-de-negocio>

Red de Certificación de Turismo Sostenible de las Américas (s/f). Línea base de criterios de Red de Certificación de Turismo Sostenible de las Américas”. Documento AS- M- 005 (en línea). Consultado 07. abr. 2010. Disponible en www.rainforest-alliance.org/.../baseline_standards_spanish.pdf

Rodríguez, L. 2003. Plan de negocios para la sociedad cooperativa de servicios turísticos “Bahía Blanca”, manejo integrado de recursos, costeros, amigos de Sian Ka-an, A.C.

Rodríguez, M y Ricart, J. (s/f). Hacia la empresa sostenible. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra 2006. Manual de negocios turísticos con comunidades (NETCOM) programa de desarrollo de pequeñas empresas, departamento de creación de empleos y desarrollo de la empresa.

Ponencia Corporación Chilena del Vino (2007)/ Plan de negocio/ Juan A. Rodríguez.

Programa de certificación de turismo sostenible para operaciones turísticas de tierra; Smart Voyager, Corporación De Conservación y Desarrollo”, 2006 (en línea). Consultado 07. abr. 2010. Disponible en www.ccd.org.ec/Smart%20Voyager%20Tierra%20Norms%20Feb.,%202006.pdf

Programa Regional para Centroamérica y México de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos y The Nature Conservancy. 2005. Serie de finanzas para la conservación. Plan de negocios área protegida “Tisey-Estanzuela”, Estelí, Estelí, Nicaragua,

(_____) Serie de finanzas para la conservación. Plan de negocios área protegida “Cerro Musun”, Río Blanco, Matagalpa, Nicaragua.

Universidad CAECE. 2004. Curso: Como armar un plan de negocios en la actividad turística (en línea). Consultado 20 mar. 2010. Disponible en <http://www.tigredelosrios.com.ar/shop/detallenot.asp?notid=66>

Williams, J. 2007. El calentamiento global modificaría zonas climáticas mundiales antes de 2100. Estudio publicado en la revista Proceedings de la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos (en línea). Consultado 09. abr. 2010. Disponible en <http://iblnews.com/story.php?id=24219>

III Congreso Virtual Latinoamericano de Competitividad de Empresas y Destinos Turísticos "MIPYMES Turísticas y Hoteleras - Presente y Futuro" (2008, Argentina). 2008. Documento de Base N° 3: Asociatividad: pautas para la conformación de grupos asociativos de micro y pequeñas empresas turísticas. González, C. (en línea). Consultado 09. abr. 2010. Disponible en www.oea-pymesturisticas.com/congreso2008

(_____) La Problemática de las Pymes en Colombia: Internacionalizarse o Morir. Puyana, D (en línea). Consultado 09. abr. 2010. Disponible en www.oea-pymesturisticas.com/congreso2008

ANEXOS

Anexo 1: Acta del Proyecto Final de Graduación

Plantilla de aprobación de Proyecto Final de Graduación

Tema Propuesto: “Propuesta de Plan de Negocio Sostenible: Una herramienta enfocada en PYMES de la industria del Turismo”

Justificación de la investigación:

La industria del turismo es actualmente una de las más importantes de la economía global, diversos son los países, destinos y localidades que tienen la intención de ingresar a esta actividad de manera de capitalizar nuevas oportunidades en el sector. En las zonas rurales y en los lugares donde la belleza escénica, el patrimonio natural y cultural son el atractivo principal e insumo del turismo, cada vez más emprendedores, pequeños y medianos empresarios comienzan a invertir en nuevos proyectos de desarrollo turístico. Las tendencias actuales hacia la realización de un turismo sostenible que mitigue los impactos negativos y fomente un desarrollo social, ambiental y económico, plantean un nuevo desafío para la administración de empresas a la hora de diseñar, planificar y desarrollar nuevos negocios en el ámbito de este nuevo enfoque empresarial de desarrollo turístico. En la actualidad no existe una herramienta de planificación y diseño de negocios, que considere desde su génesis la sostenibilidad como principio rector del desarrollo del proyecto. Por ende, contar con un Plan de Negocio Sostenible que proponga a través de una estructura, el cómo abordar el desarrollo de “Eco-negocios” turísticos, desde la creación de visión y misión, hasta la formulación de objetivos de la empresa en las tres dimensiones de la sostenibilidad (triple cuenta de resultados), puede ser una herramienta innovadora e integradora que aporte en el desarrollo de las futuras iniciativas de PYMES sostenibles, facilitando la creación de proyectos bajo los criterios mundiales de sostenibilidad, implementando buenas prácticas, así como los principios de bajo los cuales se rige el Turismo Sostenible.

Objetivo(s) de la investigación:

Objetivo General

Proponer una estructura de Plan de Negocio Sostenible para PYMES, que apoye el diseño y desarrollo sostenible de nuevos proyectos de turismo.

Objetivos Específicos:

- Analizar distintos tipos y alternativas de plan de negocios, que ya hayan sido desarrollados como propuestas para PYMES

- Seleccionar e indicar la estructura de Plan de Negocio genérica mas pertinente para las PYMES de Turismo
- Identificar cuáles son lo principios u/o elementos del Turismo Sostenible que debería incorporar un Plan de Negocio
- Analizar de que manera o en que etapa de la estructura del Plan de Negocios seleccionado, los principios u/o elementos distintivos que promueve el turismo sostenible podrían ser incorporados
- Presentar cual podría ser la estructura de un plan de negocio sostenible, para PYMES turísticas

Descripción general de la investigación:

Se realizará una investigación que expondrá los resultados en forma de Artículo Científico de Análisis Documental.

Método a Aplicar

El método a utilizar será el de Análisis Documental de extracción científico-informativa, a través del cual será posible realizar un análisis de información como una forma de investigación. Esta metodología propone, la captación, evaluación, selección y síntesis del contenido de los documentos y a partir del análisis de sus significados referentes al tema de investigación, se pretende presentar una propuesta estructural que de cómo resultado un Plan de Negocio Sostenible.

La Investigación se basa en la siguiente hipótesis

Hipótesis

Si para desarrollar una nueva iniciativa empresarial en turismo es necesario diseñar un Plan de Negocio que permita establecer las posibilidades éxito y alcanzar los objetivos económicos propuestos, entonces para desarrollar un proyecto de turismo sostenible se requeriría de un “Plan de Negocio Sostenible”, que incorpore los principios y prácticas propias de la sostenibilidad, para que en su desarrollo no solo se cumpla con los objetivos económicos del negocio, sino también con objetivos sociales y ambientales.

Aportes esperados con la investigación:

Se espera que tanto el análisis, como los resultados de la investigación aporten una herramienta que facilite y fomente la creación futura de nuevos negocios de turismo sostenible, en los cuales la toma de decisiones este orientadas al diseño y desarrollo de los proyectos desde una visión comprometida con los principios y valores de la sostenibilidad. De esta forma la propuesta resultante podría servir

como una guía para el cambio en el curso de las acciones y las estrategias a la hora de enfrentar nuevos proyectos turísticos, permitiendo la obtención de una triple cuenta de resultados que genere beneficios en lo social, ambiental y económico.

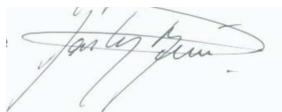
Tutor propuesto: Ana L. Baez

Firma del Tutor: Ana L. Báez. Cédula 1486925.

(Doy fe de que acepto. Debido a que me encuentro fuera de acceso a sistemas para enviar nota original firmada. La misma la estaré enviando el día martes 7 de diciembre).

Nombre del estudiante: Carlos Briceño Fiebig

Firma del estudiante:



Aprobado:

SI

NO

Firma:

Director Académico MGTS: _____

Anexo 2: Cuadro análisis comparativo de estructuras de plan de negocio.

Se analizaron alrededor de 14 documentos de las cuales se seleccionaron en primera instancia 8 y se identificaron 6 aplicando los siguientes, criterios:

- solidez y claridad técnica;
- pertinencia en el enfoque al sector turismo;
- vinculación y referencias para contemplar el sector Mipymes.

A continuación se resumen las seleccionadas resumidas en tabla comparativa que se expone a continuación:

Nombre de Documento: Manual de Plan de Negocios: La Carta de navegación para el Éxito.	Nombre de Documento: Manual e Negocios Turísticos con Comunidades (NETCOM), Modulo 6: Plan de Negocios Turísticos. Cuaderno de actividades	Nombre de Documento: Guía para el Desarrollo de un Plan de Negocio
Énfasis del Documento: Estructura Enfocada a Mipymes	Énfasis del Documento: Enfocado a Turismo, Turismo Comunitario, Mipymes	Énfasis del Documento: Enfocado a PYMES en general
Contenido/ Estructura P.N: IV. EL PLAN DE NEGOCIOS 4.1 ¿Qué es un plan de negocios? 4.2 ¿Por qué es importante un plan de negocios? V. IDENTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO 5.1 ¿Qué es una idea de negocio? 5.2 ¿Cómo se identifica una idea de negocio? 5.3 ¿Cómo y donde puedo encontrar una idea de negocio? 5.4 ¿Métodos y fuentes para generar e identificar ideas de negocios? VI. DEFINIENDO EL NEGOCIO 6.1 Reseña histórica del negocio 6.2 Nombre del negocio 6.3 Visión del negocio 6.4 Misión del negocio 6.5 Determinación de los objetivos del negocio 6.6 Estructura organizacional VII. ANÁLISIS DEL MERCADO 7.1 Análisis del entorno empresarial 7.2 Análisis del mercado potencial 7.3 Segmentando el mercado: el público objetivo (clientes potenciales) 7.4 Ventaja competitiva del negocio o empresa 7.5 Análisis de la competencia 7.6 Estrategias del mercadeo VIII. ESTUDIO TÉCNICO DE LA	Contenido/ Estructura P.N: I. Para que sirve un plan de Negocio II. Plan de Negocio como Proceso III. Componentes del Plan de Negocio 3.1 Inventario y Evaluación de los Recursos Turísticos 3.2 Precise su Idea de Negocios Inicial 3.3 Identifique sus cliente Potenciales 3.4 Conozca a sus competidores directos 3.5 Plan de Mercadeo: Productos, Precio, Plaza, Promoción, Participación en redes 3.6 Plan de Recursos Humanos 3.7 Plan de Inversión Inicial 3.8 Forma Legal que asumirá el Negocio 3.9 Plan de Dirección y Administración 3.10 Evalúe Su plan de Negocio	Contenido/ Estructura P.N: 2. RESUMEN EJECUTIVO 3. NATURALEZA DEL PROYECTO El producto o servicio El equipo directivo Breve historia del proyecto Valoración global del proyecto y coherencia 4. EL MERCADO Definición del mercado Análisis de la competencia Estrategia de precios Promoción y publicidad Distribución Previsiones 5. EL PRODUCTO O SERVICIO Especificaciones del producto o servicio Área de producción Equipos e infraestructura 6. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE TRABAJO DE DESARROLLO DEL PROYECTO Aspectos generales de la organización Marco legal de la organización Plan de trabajo para el desarrollo del proyecto

<p>PRODUCCIÓN</p> <p>8.1 Diseño del producto 8.2 Proceso productivo 8.3 Distribución del espacio en el área de trabajo 8.4 Cálculo de materiales 8.5 Determinación de herramientas, máquinas y equipos 8.6 Organización de las personas en el proceso productivo</p> <p>IX. ANÁLISIS ECONÓMICO</p> <p>9.1 Proyección de ventas en unidades 9.2 Cálculo de inversión 9.3 Cálculo de costo unitario - CTU 9.4 Determinación del precio de venta 9.5 Proyección de ventas en soles 9.6 Flujo de caja económico 9.7 Margen de contribución y punto de equilibrio</p>		<p>7. ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS</p> <p>Determinación de la inversión inicial necesaria Estudio de las fuentes de financiación disponibles Proyecciones de resultados Plan de Tesorería y proyecciones Balance de situación Conclusiones</p>
<p>Fuente: Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo Perú, Lima, 2005</p>	<p>Fuente: Manual de Negocios Turísticos con Comunidades (NETCOM) Programa de Desarrollo De Pequeñas Empresas, Departamento de creación de Empleos y desarrollo de la Empresa, Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra 2006.</p>	<p>Fuente: América Emprendedores, Portal Virtual de los Emprendedores Vía Internet http://www.emprendedores.c.l/ Agosto 2002</p>
<p>Breves Conclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuente técnicamente válida. • Interesante especialmente por enfoque en Mipymes. • Bien detallado y descriptivo de todos los componentes. • A utilizar como referencia. 	<p>Breves Conclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llama la atención la incorporación del catastro de recursos turísticos al plan de negocio. • Refleja la debilidad persistente en este nivel de proyecto que es la ausencia de un análisis financiero • Fuente Técnicamente Valida, especial enfoque en PYMES turísticas. 	<p>Breves Conclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuente más informal (Web), pero contenidos práctico y enfocado netamente a PYMES. • Más cercano al plano de turismo en PYMES

<p>Nombre de Documento: Plan de Negocio</p>	<p>Nombre de Documento: Planilla modelo del plan de negocios 2009 Para Empresas Nuevas.</p>	<p>Nombre de Documento: Plan de Negocio Área Protegida "Cerro Musún", Río Blanco, Matagalpa, Nicaragua.</p>
<p>Énfasis del Documento: Estructura genérica de Plan de Negocio tradicional, para empresas en forma general (Enfoque Productivo)</p>	<p>Énfasis del Documento: Emprendedores, productos y servicio generales. Mide impactos</p>	<p>Énfasis del Documento: P.N Área Protegida, trabajo con ONG, Comunitarios, Públicos y Privados</p>
<p>Contenido/ Estructura P.N:</p> <p>1- ASPECTOS PRELIMINARES DEL PLAN DE NEGOCIO</p> <p>1.1- ¿PARA QUÉ SIRVE UN PLAN DE NEGOCIO 1.2- ¿QUIÉN DEBE ELABORAR EL PLAN? 1.3- ¿CÓMO SE ESTRUCTURA? 1.4- FORMA DE PRESENTACIÓN.</p> <p>2- PRESENTACIÓN DEL PROYECTO</p> <p>2.1- RESUMEN DEL PROYECTO. 2.2- EVOLUCIÓN DEL PROYECTO: ORÍGENES Y ACTUALIDAD.</p>	<p>Contenido/ Estructura P.N:</p> <p>1.- EL NEGOCIO</p> <p>1.1 Modelo de Negocios y Propuesta de Valor Producto / servicio 1.3 Estructura de mercado y análisis 1.3.1 Mercado al que se dirige y base de clientes 1.3.2 Tamaño y potenciales del mercado 1.3.3 Análisis de la competencia 1.3.4 Ventaja competitiva 1.4 Marketing & Distribución 1.4.1 Marketing & Comunicación 1.4.2 Distribución 1.4.3 Ventas</p>	<p>Contenido/ Estructura P.N:</p> <p>2. Descripción General del Área Protegida 2.1. Ministerio de Recursos Naturales y del Ambiente (MARENA) 2.2. Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP) 2.3. Proyecto COMAP/MARENA/TNC/PR OARCA/USAID 2.4. Reserva Natural "Cerro Musún" 2.4.1. Caracterización</p>

<p>2.3- PRESENTACIÓN DE PROMOTORES. 2.4-VALORACIÓN DEL PROYECTO: PUNTOS FUERTES Y DÉBILES.</p> <p>3- PLAN DE MARKETING 3.1- DEFINICIÓN DE PRODUCTO. 3.2- ANÁLISIS DEL MERCADO. 3.3- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA. 3.4- PREVISIÓN DE VENTAS. 3.5- PLAN DE MARKETING. 3.6- PUNTO MUERTO O UMBRAL DE RENTABILIDAD. 3.7- DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA.</p> <p>4- PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS 4.1- PLAN DE COMPRAS. 4.2- PROCESO DE FABRICACIÓN. 4.3- TECNOLOGÍA APLICADA. 4.4- CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN. 4.5- GESTIÓN DE STOCK. 4.6- PROVEEDORES. 4.7- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.</p> <p>5- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS 5.1- SOCIOS. 5.2- ORGANIZACIÓN. 5.3- RECURSOS HUMANOS. 5.4- ASESORES EXTERNOS.</p> <p>6- ÁREA JURÍDICO-FISCAL 6.1- FORMA JURÍDICA. 6.2- OBLIGACIONES FISCALES. 6.3- OBLIGACIONES LABORALES. 6.4- PERMISOS, LICENCIAS...</p> <p>7- ÁREA ECONÓMICO FINANCIERA 7.1- PLAN DE INVERSIONES INICIALES. 7.2- PLAN DE FINANCIACIÓN. 7.3- SISTEMA DE COBRO A CLIENTES Y PAGO A PROVEEDORES. 7.4- PRESUPUESTO DE TESORERÍA. 7.5- PREVISIÓN DE LA CUENTA DE RESULTADOS. 7.6- BALANCE DE SITUACIÓN. 7.7- PUNTO DE EQUILIBRIO. 7.8- RATIOS DE RENTABILIDAD.</p>	<p>1.5 Proceso de producción & desarrollo 1.6 Proveedores y materias primas 1.7 Estructura de la Empresa y Management 1.7.1 Emprendedor 1.7.2 Equipo de trabajo 1.7.3 Socios y sponsors 1.7.3 Situación legal 1.8 Hitos y estrategia 1.9 Análisis FODA</p> <p>1.10 Desglose del precio de su producto/servicio</p> <p>1.11 Plan de inversiones A – Financiamiento necesario B - ¿Cómo planifica adquirir este capital?</p> <p>2 EL PLAN FINANCIERO 2.1 Hoja de presupuesto 2.2 Bienes fijos 2.3 Movimiento de caja 2.4 Declaración de ganancias y pérdidas 2.5 Hoja de balance 2.6 Planificación</p> <p>3 EL IMPACTO EN EL DESARROLLO 3.1 Impacto económico local del negocio 3.2 Impacto social local de los productos / servicios del negocio</p>	<p>2.4.2. Contexto social, productivo y organizativo 2.4.3. Objetivos de Conservación 2.4.4. Declaraciones de Misión y Visión</p> <p>3. Análisis de Mercado 3.1. El turismo nacional 3.2. El turismo en la Reserva Natural 3.2.1. Comportamiento histórico 3.2.2. Proyección de los Servicios Turísticos 3.2.3. Descripción de las Áreas Programáticas • Desarrollo Comunitario • Manejo del Área Protegida • Desarrollo Económico • Administración y Finanzas</p> <p>4. Aspectos Económicos 4.1. Programas de Trabajo 4.2. Fuentes de Financiamiento 4.3. Escenarios Financieros • Optimo • Moderado</p> <p>5. Estrategias y Prioridades 5.1. Estrategias Financieras 5.2. Estrategias Organizativas y Operativa 5.3. De Mercadeo 5.4. Priorización de Inversiones</p> <p>6. Impactos</p>
<p>Fuente: José A. Almoguera, ESINE- Centro de Estudios Técnicos Empresariales, Enero 2006.</p>	<p>Fuente: Formato BiD Network – Planilla modelo del plan de negocios 2009, Para Empresas Nuevas.</p>	<p>Fuente: Programa Regional para Centroamérica y México de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos y The Nature Conservancy. Serie de Finanzas para la Conservación. Octubre del 2005. Plan de Negocios Área Protegida “Cerro Musun”, Río Blanco Matagalpa</p>

<p>Breves Conclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altamente Técnico, duro y productivo. • Enfoque Particular a resultados económico-financieros. • Los componentes de la estructura son más claros, aunque la sección 3 es confusa y mezcla aspectos. Está enfocado a comercio en general. 	<p>Breves Conclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen referente técnico. • Mirada del lado del inversionista. • Enfocado Emprendedores en productos o Servicios, incorpora impactos, sociales y locales (alguna relación con Sostenibilidad) • Carece del componente ambiental, necesita equilibrarse. • El análisis financiero lo hace más hacia asegurar procedimientos y no enfatiza en escenarios financieros para inversión y recuperación 	<p>Nicaragua</p> <p>Breves Conclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de negocios Aplicado A. Protegida puede dar referente desde una mirada mas desde la conservación y sostenibilidad. • Escala mas territorial, puede fundirse con un enfoque de Plan de Negocio Privado PYMES • Carece de una propuesta de desarrollo de producto y servicios, no queda claro en qué se sustentaría el negocio. • Los aspectos de impacto se manejan muy vagamente y carece de aspectos de Responsabilidad social.
---	---	--

-