



PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA UN GRUPO DE EMPRESAS COMUNITARIAS INDÍGENAS DE TURISMO NATURALEZA

Presentación

Este documento es resultado del proyecto de investigación "LAS EMPRESAS COMUNITARIAS DE TURISMO DE NATURALEZA: FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO" que bajo la responsabilidad académica de Mtro. **Gustavo López Pardo** y la Dra. Bertha Palomino Villavicencio¹ con apoyo del fondo sectorial SECTUR-CONACYT, se realizó en el Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México. Clave 000000000148201.

¹ Profesora –investigadora. Escuela de Comercio y Administración Tepepan. Instituto Politécnico Nacional.



ÍNDICE

Introducción	3
1. Revisión teórica de modelo de negocios	4
2. Propuesta de modelo de negocios para las Empresas Comunitarias Indígenas de Turismo Naturaleza	12
2.1. Integración del modelo de negocios propuesto	15
2.2. Mercado(s) meta (a)	19
2.3. Relación con los turistas (b)	24
2.4. Canales de Distribución (c)	30
2.5. Canales de Comunicación (d)	32
2.6. Propuesta de valor (e)	37
2.7. Actividades clave (f)	42
2.8. Recursos clave (g)	48
2.9. Asociaciones clave (h)	55
2.10. Fuentes de ingreso (i).	60
2.11. Cálculo de costos económicos (j).	63
2.12. Fijación de precios (k).	65
2.13. Costos socioambientales (l)	69
2.14. Beneficios socioambientales (m).	71
2.15. Innovación	73
2.16. Calidad	76
3. Plan estratégico para el desarrollo del modelo de negocios en las Empresas Comunitarias Indígenas de Turismo Naturaleza	80
3.1. Concepto de plan estratégico	80
3.2. Beneficios del plan estratégico	81
3.3. Etapas de elaboración del plan estratégico	82
3.3.1. Etapa 1. Formulación.	84
3.3.2. Etapa 2. Implementación.	88
3.2.3. Etapa 3. Evaluación y seguimiento del rendimiento.	90
Conclusiones	94
Fuentes de información	97



Introducción

En la actualidad las empresas se encuentran influenciadas por un entorno dinámico en el que las variables no solo sociales, políticas y económicas afectan sus actividades, sino también la fuerte competencia que existe en los mercados, los cuales están saturados de una diversidad de oferta donde el cliente o consumidor decide cuál elegir. Ante esta situación las empresas buscan alternativas que les permitan lograr el éxito en sus negocios, es decir, lograr beneficios.

Una de las herramientas que puede permitir a las empresas a adaptarse al entorno cambiante y dinámico en el que hoy en día vivimos, son los modelos de negocios dado que para su construcción se debe “identificar cuáles son los consumidores objetivo, cuál es la propuesta de valor de la empresa, cuáles son las actividades y las capacidades que la empresa necesita dominar para producir ese valor (bien sea internamente o a través de alianzas con otros actores), cómo lograr que los consumidores paguen por el valor y cuál es la estructura de gastos y costos de la empresa” (Vesga, 2010). Los modelos de negocios no son permanentes, es decir, si una empresa ha encontrado o conoce las respuestas a estas interrogantes, no quiere decir que no pueda buscar nuevas respuestas para ellas, para transformar cualquiera de los componentes del modelo de negocios, es decir, para innovarlo.

Es claro que todas las empresas tienen sus particularidades, y que los modelos de negocios si funcionan para una empresa no implica que funcionen para otra. Pero sí son un referente para identificar elementos clave que puedan llevarlas al éxito. Cada una de las Empresas Comunitarias Indígenas de Turismo Naturaleza (ECITN), sujeto de estudio de esta investigación, tiene un modelo de negocio con el cual operan actualmente, pero no todas están logrando los resultados que buscan.

Por lo anterior, y para atender uno de los objetivos planteados en el presente proyecto de investigación, que consiste en diseñar un modelo de negocios de turismo naturaleza que pueda, a mediano y largo plazo, ser viable en lo económico, lo social y lo ambiental, en este apartado se presenta la propuesta correspondiente.



Dicha propuesta se construyó con base en los resultados del análisis FODA y de la identificación de los factores claves de éxito (FCE) y los factores de fracaso (FCF) de la muestra de 31 empresas estudiadas. Además se analizaron diversas definiciones de un amplio abanico de autores sobre modelo de negocios, seleccionándose como referente la de Osterwalder y Pigneur (2010), misma que fue enriquecida y adaptada para atender las características y necesidades propias de las ECITN.

Es importante señalar que el modelo propuesto, no pretende ser una receta que estas empresas deban implementar al pie de la letra, sino una serie de elementos que deben considerar de acuerdo a sus particularidades, para crear, proporcionar y obtener valor.

Cabe mencionar que la primera versión de esta propuesta de modelo de negocios se presentó en el taller “Intercambio de experiencias para el fortalecimiento de las empresas comunitarias de Turismo de Naturaleza de México” en donde se recibieron comentarios que enriquecieron y consideraron en esta segunda versión. El evento se realizó del 9 al 12 de octubre de 2013, en Lachatao y Ecoturixtlán, Oaxaca, con la participación como invitados principales los directivos de 28 de las ECITN más consolidadas de las entidades de Oaxaca, Puebla, Hidalgo y Chiapas.

Este documento está organizado en tres grandes apartados, en el primero se hace una revisión teórica sobre modelo de negocios con la finalidad de seleccionar el más apropiado para las ECITN; en el segundo apartado se muestra la propuesta del modelo que atienden las necesidades particulares de estas empresas, la cual está construida por grupos y bloques en los que se detalla el concepto, su utilidad, el procedimiento para llevarlos a cabo y recomendaciones de mejora o fortalecimiento. En el tercer y último apartado se presenta la propuesta de Plan estratégico para el desarrollo del modelo de negocios en las ECITN y mecanismo de control, que pretende a manera de guía general aportar lineamientos para la aplicación de la propuesta de modelo de negocios.

1. Revisión teórica de modelo de negocios

Un modelo es un “esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento” (Real Academia Española,



2013), mientras que un negocio se refiere a la “actividad de proveer bienes y servicios que comprenden los aspectos financieros, comerciales e industriales” (Llorens, 2010).

Para Zott y Amit (2010) un modelo de negocios es “la forma en que una empresa hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades”.

Casadesus y Ricart (2008) (citado en Vives y Svejenova, 2009) lo definen como “el conjunto de elecciones del empresario y las consecuencias que de ellas se derivan ya que juntos explican la manera en la que opera la empresa”.

De acuerdo con Afuah (2004) (citado en Demil y Lecocq, 2009), ayuda a pensar en la pregunta básica ¿cómo puedo ganar dinero en mi sector?, pregunta que según Demil y Lecocq (2009) lleva a los directivos a conceptualizar las diferentes actividades que una empresa inicia con el fin de generar valor para los clientes y los accionistas.

Bajo esta perspectiva y para conocer las definiciones que han aportado varios autores sobre su concepción de modelo de negocios, se presenta la figura No.1.

Figura No. 1. Definiciones de modelo de negocios

AUTOR	DEFINICIÓN
Brandenburger y Stuart, 1996	Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de “la tarta”, o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa.
Timmers, 1998,p.4	Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del



	negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso.
Linder y Cantrell, 2000,p.1-2	La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica como esta hace dinero”.
Chesbrough y Rosenbloom, 2001	Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costos y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
Magretta, 2002,p.4	Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo va a hacer dinero en darles ese valor.
Osterwalder, 2004, 15	Herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles.
Rajala y Westerlund, 2005,p.3	La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte, las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones.
Demil y Lecocq, 2009,p.87	Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introducimos la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia.
Salas, 2009,p.122	Unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado.
Osterwalder y	Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa



Pigneur, 2010,p.14	crea, proporciona y capta valor.
Casadesus- Masanell y Ricart, 2010	Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivados de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y la gestión de activos y políticas. Las consecuencias, pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas (intrínsecamente dinámico).
Rodríguez, 2011	Un esquema teórico de un sistema que se elabora para facilitar su comprensión y comportamiento de un conjunto de actividades organizadas que comprenden aspectos comerciales, financieros e industriales y que se relacionan entre sí con el objeto de proveer bienes y servicios.

Fuente: Elaboración propia, con base en Palacios, M. (2011). Modelos de Negocio: Propuesta de un Marco Conceptual para Centros de Productividad, 2013.

Como puede observarse en la figura anterior, autores como Timmers (1998), Salas (2009) y Rodríguez (2011) conciben el modelo de negocios en términos de beneficios económicos. El primero ya que considera como elemento sustancial los beneficios que pueden obtener los diferentes actores del negocio a través de sus fuentes de ingreso, aunque explícitamente no refiere los beneficios económicos se entiende que apunta a ellos al relacionarlos con las fuentes de ingreso. El segundo, alude abiertamente a la generación de ingresos a través de atraer la confianza de los clientes. El tercero, lo aborda como un esquema que contempla un conjunto de actividades comerciales, financieras e industriales relacionadas entre sí para proveer bienes y servicios.

El concepto de Casadesus-Masanell y Ricart (2010) está dirigido más hacia un asunto estratégico y de toma de decisiones, pues consideran que se trata de un conjunto de elecciones y sus consecuencias.

Por otro lado, las definiciones de Brandenburger y Stuart (1996), Linder y Cantrell (2000), Rajala y Westerlund (2005), y Demil y Lecocq (2009), radican primordialmente en que se trata



de crear valor para las partes involucradas. Para Magreta (2002) implica considerar conocer quiénes son los clientes, qué se les ofrecerá (propuesta de valor) y cómo se va a organizar para lograrlo (cadena de valor). Mientras que Chesbrough y Rosenbloom (2001) además de la propuesta de valor incluyen elementos como el segmento de mercado, la estructura de costos y el potencial de beneficios, la posición de la empresa en la red de valor y la estrategia competitiva. En tanto que Osterwalder (2004) aborda el concepto de una manera integral, pues no solo se trata de generar dinero o de crear valor, sino de ambas, es decir la forma en que las empresas intentan ganar dinero generando y ofreciendo valor, considerando elementos complementarios a los referidos por Magreta, Chesbrough y Rosenbloom, en otras palabras, propone nueve elementos para la construcción de un modelo de negocios los cuales son: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

En un sentido más amplio, Osterwalder y Pigneur (2010), consideran que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, como puede observarse en la figura no. 2. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Figura 2. Los componentes del modelo de negocios



Fuente: Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Generación de Modelos de Negocio. Grupo Planeta. Barcelona, España.

Con la intención de comprender los bloques o módulos que componen el modelo de negocios se presenta a continuación una breve descripción de lo que se considera en cada uno de ellos consideran Osterwalder y Pigneur (2010):

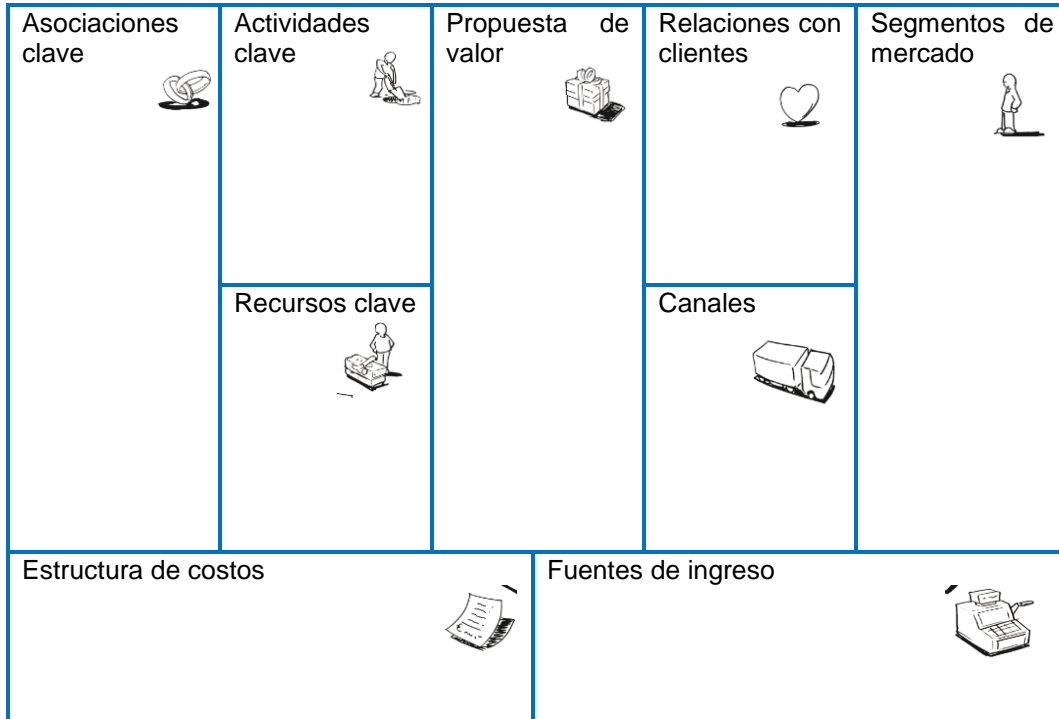
a. “Segmentos de clientes. En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa



- b. Propuesta de valor.** Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.
- c. Canales.** Explican la forma en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.
- d. Relaciones con clientes.** Describe los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.
- e. Fuentes de ingreso.** Se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
- f. Recursos clave.** Son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
- g. Actividades clave.** Se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que el modelo de negocio funcione.
- h. Asociaciones clave.** Describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo.
- i. Estructura de costos.** Incluye los costos que implica la puesta en marcha del modelo.

Dichos autores utilizan una herramienta que denominan “lienzo de modelo” que es una figura o formato que se asemeja al lienzo de un pintor (ver figura No. 3), el cual sirve para esbozar modelos de negocios nuevos o existentes de manera práctica y que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis (Osterwalder y Pigneur, 2010). Este diseño permite presentar gráficamente todo el modelo del negocio y a través de las celdas, también denominadas “canvas”, e ir llenando o si se requiere cambiando el contenido de cada una de ellas.

Figura No. 3. Plantilla para el lienzo del modelo de negocios.



Fuente: Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Generación de Modelos de Negocio. Grupo Planeta. Barcelona, España.

De manera tal que después de revisar las propuestas de los autores sobre la concepción de modelo de negocios, es que se seleccionó como base para construir la propuesta para las ECITN la definición de Osterwalder y Pigneur por cuatro razones. La primera, por tratarse de una visión integral del modelo en la que se considera la creación, generación pero también la captación de valor, es decir, se busca beneficio tanto para los clientes como para la empresa y sus participantes. La segunda, debido a que incluye más elementos de análisis que otras, siendo nueve, por lo que se considera la más completa. La tercera razón radica en la practicidad que representa al utilizar la herramienta del lienzo del modelo, lo que facilita su uso y diseño, permitiendo a los empresarios aplicarlo. Por último, directivos como Jaime Álvarez quien ocupa el cargo de Director para España y Latinoamérica de Intangibles Business (UK) además de ser catedrático de la Universidad Complutense de Madrid opina que “el secreto del éxito de este modelo reside en la simplicidad de presentar la información a la vez que de una manera muy completa y detallada, es un documento similar a un resumen ejecutivo (Álvarez,



2013); aunado a que es considerado como una herramienta dinámica que sirve para realizar prototipos, innovar en el modelo, crear nuevos, establecer comunicación con los clientes, accionistas, trabajadores, entre otros (Experalia, 2012).

2. Propuesta de modelo de negocios para las Empresas Comunitarias Indígenas de Turismo Naturaleza

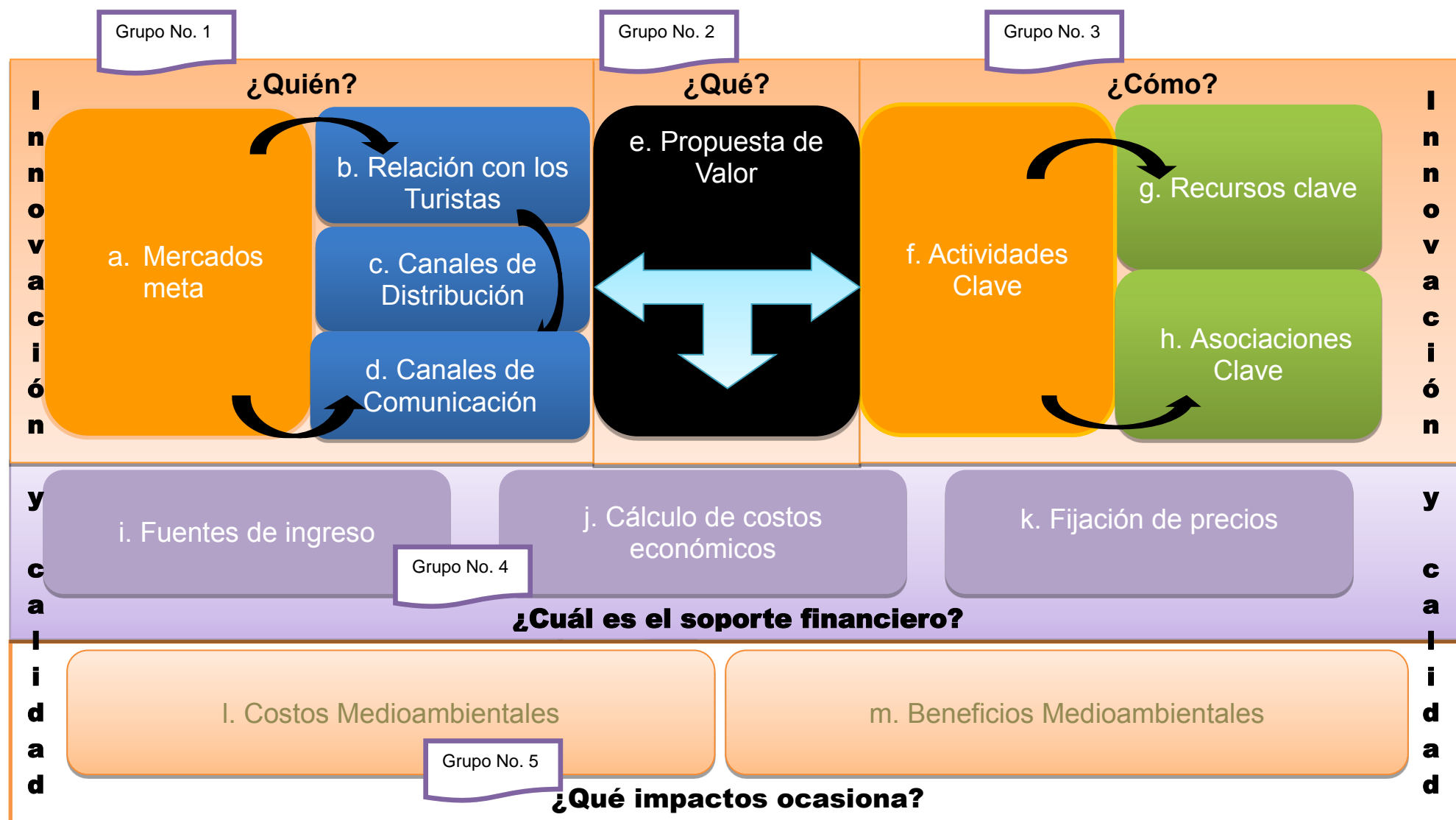
Retomando la definición formulada en la presente investigación sobre ECITN, la cual refiere que son “una iniciativa empresarial autogestiva, solidaria y de participación democrática y colectiva que por encontrarse ubicada en un territorio **indígena**, se rige bajo los principios de la **organización comunitaria** y de respeto al patrimonio natural y cultural, además de aquellos que rigen a una organización empresarial. Su principal propósito es proveer de servicios y actividades turísticas de calidad en un **marco de sustentabilidad**, y bajo los principios de una gestión eficiente en términos administrativos de competitividad y sostenibilidad financiera, en la que los **beneficios** obtenidos se **distribuyan equitativamente** tanto para los miembros de la empresa, como a los de la comunidad, a fin de resolver los problemas de marginación y desempleo, y a la par fomentar el capital social comunitario, contribuyendo, a su vez al desarrollo local en todos sus niveles”. Se destaca que las principales características de este tipo de empresas es que son sociales, comunitarias, indígenas, y tienen como referente fundamental al desarrollo sustentable tanto en lo económico, como en lo social y en lo ecológico.

De acuerdo a lo anterior y se considera necesario establecer la concepción de modelo de negocios que se toma en cuenta para el presente proyecto. De tal forma, que este se concibe como la planificación de las actividades que debe realizar una empresa para generar beneficios a sus clientes y a cambio obtener ganancias. Mientras que un modelo de negocios para las ECITN es la planeación de las actividades comerciales, financieras y sustentables que se deben realizar para generar valor para los turistas, utilidades en la empresa y beneficios económicos, sociales, culturales y ecológicos para sí mismas y la comunidad.



Por lo que, con base en lo previamente descrito y tomando como referente el modelo de negocios de Osterwalder y Pigneur, es que se presenta en la figura no. 4 la propuesta aplicable a las ECITN, con el objetivo de que definan o identifiquen con claridad y de manera gráfica través del lienzo del modelo, qué van a ofrecer al mercado, a quién se lo van a vender y cómo lo van a hacer, para que dirijan sus recursos a tales propósitos.

Figura No. 4. Modelo de Negocios para las Empresas Comunitarias Indígenas de Turismo Naturaleza



Fuente: Elaboración propia 2013.



2.1. Integración del modelo de negocios propuesto

Como puede observarse el modelo de negocios propuesto está conformado por quince bloques, los cuales están congregados en cinco grupos en los que se encuentra presente de manera constante la innovación y la calidad.

El grupo No. 1, se establece para responder **¿a quién se le entregará valor?**, de forma que pueda identificarse quiénes son los turistas actuales y quiénes son los potenciales (bloque mercados meta), para así establecer una relación a largo plazo con ellos (bloque relación con los turistas) que permita convertirlos en clientes satisfechos y por ende frecuentes que además tenga un impacto en la generación de recomendaciones a otros turistas. Además, conociendo quiénes son, resulta posible seleccionar los canales de distribución y comunicación que permita contactarse o comunicarse con ellos para que conozcan la oferta turística de las empresas y la compren.

En lo que respecta al grupo No. 2, se responde a la pregunta **¿qué es lo que se entrega como valor a los clientes?**, es decir, la propuesta de valor, la cual radica principalmente en los beneficios que la empresa entregara a sus clientes y lo que la diferenciará de su competencia. Este bloque es de particular interés debido a que para la creación de la propuesta de valor es indispensable considerar que estas empresas no solo ofrecen un servicio turístico sino una experiencia única que debe brindarse en los términos de la co-creación, es decir, haciendo partícipe al turista en la producción de su propia experiencia.

El grupo No. 3 da respuesta a **¿cómo crear y entregar valor?**, por lo que contiene los bloques actividades, recursos y asociaciones clave, de manera tal que para la creación de valor es necesario identificar y desarrollar las actividades que lo generen, apoyadas de los recursos con los que cuenta la empresa y recurriendo a establecer relaciones de cooperación con otros actores del mercado que permitan generar dicho valor, a través por ejemplo de establecer alianzas estratégicas.

En el grupo No. 4 plantea el cuestionamiento **¿cuál es el soporte financiero?**, por lo que se incluyen tres bloques: fuentes de ingreso, cálculo de costos económicos y fijación de precios,



los cuales están relacionados con la parte financiera del modelo de negocios. Por un lado, se encuentra el bloque control de costos el cual se refiere a los egresos de la empresa, que responde a la pregunta **¿cuánto dinero cuesta crear y entregar la propuesta de valor?** Por otro lado, se encuentra el bloque de fuentes de ingreso que se relaciona justamente con los ingresos económicos del negocio contestando a **¿cuáles son las fuentes generadoras de ingresos económicos que obtiene la empresa por la entrega de la propuesta de valor?** Además se establece a la interrogante **¿a qué precio debe vender la empresa los servicios y productos que oferta?**

El **impacto** (negativo y positivo) **que ocasiona el modelo de negocios en la comunidad** se encuentra en el grupo No. 5, incluye un balance de sustentabilidad entre los aportes sociales, culturales y ecológicos de la comunidad a la empresa y las ganancias o mejoras que obtiene. Se considera fundamental tener en cuenta en el diseño del negocio a los costos y beneficios socioambientales, como indicadores del grado de acercamiento de las ECITN a la sustentabilidad, como su característica principal que se refiere a la cualidad de mantenerse a sí mismas sin ayuda exterior, sin agotar sus recursos disponibles, cuidando sus patrimonios naturales y culturales y mejorando las condiciones de vida de la comunidad.

Como elementos presentes en todos los bloques del modelo de negocios de manera transversal se encuentran la innovación y la calidad que plantean el cuestionamiento **¿qué elementos permiten a las empresas ser competitivas para generar beneficios a la comunidad?** Debido a que según Hamel (2006) y Barsh (2008) (citado en Márquez, 2010: 31) la innovación “es una fuente de generación de valor en el mundo empresarial” y su aplicación solo en el producto y/o servicio actualmente no es suficiente para mantener un nivel de competitividad en el mercado (Márquez, 2010), por lo que con este elemento puede responderse a la pregunta **¿cuáles son las innovaciones que deben hacerse al modelo de negocios que permita la satisfacción de los clientes y el logro de los objetivos de la empresa?**

Por otro lado, se considera que la calidad debe estar presente en todos los bloques del modelo de negocio y debe ser llevada a cabo por todas las áreas e integrantes de las empresas, pues



son las personas de quienes depende ya que repercute directamente en la creación de la propuesta de valor y por ende en la satisfacción de los turistas. Es decir, la calidad debe estar presente en dos vertientes, una referida a que la producción del servicio se dé en términos del cumplimiento de los requerimientos establecidos (por ejemplo los procesos) y en la mejora de la calidad de vida de los integrantes de la comunidad, y la segunda pero no menos importante, en la satisfacción de los turistas. Entonces puede plantearse la pregunta **¿Cuáles son los requerimientos que deben cumplir todos los integrantes de la empresa para lograr la satisfacción del cliente?**

Es así que se pretende plantear no solo en cada grupo sino en cada bloque una pregunta guía que permita con mayor facilidad comprender de qué se trata cada uno y su utilidad como puede apreciarse en la figura No. 5.

Figura No. 5. Preguntas Guía para la Descripción del Modelo de Negocios para las Empresas Comunitarias Indígenas de Turismo Naturaleza

NO. DE GRUPO/ ELEMENTO	PREGUNTA GUIA	BLOQUES INTEGRANTES	PREGUNTA(S) ESPECÍFICA(S) POR BLOQUE
Grupo No. 1	¿A quién se le entregará valor?	Mercados meta	¿Qué características tienen los turistas que atiende o desea atender la empresa?
		Relación con los turistas	¿Cómo puede establecerse relaciones a largo plazo con los turistas?
		Canales de distribución	¿Quiénes distribuirán o venderán el servicio turístico de la empresa?
		Canales de comunicación	¿Cómo puede la empresa comunicarse con los turistas?
Grupo No. 2	¿Qué es lo que se entrega como valor a los clientes?	Propuesta de valor	¿Qué ofrecerá la empresa a los turistas para satisfacer las necesidades de los turistas y generar beneficios tanto para la empresa como para la comunidad?
Grupo No. 3	¿Cómo crear y entregar valor?	Actividades clave	¿Cuáles son las acciones más importantes que debe realizar la empresa para crear, entregar y



			obtener valor?
		Recursos clave	¿Cuáles son los recursos más importantes que requiere la empresa para crear, entregar y obtener valor?
		Alianzas clave	¿Con quién establecer asociaciones para enriquecer o incrementar el valor creado, transmitido y captado?
Grupo No. 4	¿Cuál es el soporte financiero?	Cálculo de costos económicos	¿Cuánto dinero cuesta crear y entregar la propuesta de valor?
		Fuentes de ingreso	¿Cuáles son las fuentes generadoras de ingresos económicos que obtiene la empresa por la entrega de la propuesta de valor?
		Fijación de precios	¿A qué precio debe vender la empresa los servicios y productos que oferta?
Grupo No. 5	¿Cuál es el impacto que genera el modelo en la comunidad?	Costos medioambientales	¿Cuáles son los costos medioambientales que genera la empresa?
		Beneficios medioambientales	¿Cuáles son los beneficios medioambientales que genera la empresa?
Elementos transversales	¿Qué elementos permiten a las empresas ser competitivas para generar beneficios a la comunidad?	Innovación	¿Cuáles son las innovaciones que deben hacerse al modelo de negocios que permita la satisfacción de los clientes y el logro de los objetivos de la empresa?
		Calidad	¿Cuáles son los requerimientos que deben cumplir todos los integrantes de la empresa para lograr la satisfacción del cliente?

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Por lo que a continuación se presenta detalladamente la descripción de cada uno de los elementos que integran el modelo de negocio, tratando de responder qué es, para qué sirve, qué tipos existen, cómo llevarlo a cabo y cuáles son las recomendaciones de mejora o fortalecimiento.



Grupo 1. Se encuentra integrado por los bloques: mercado meta, relación con los turistas, canales de distribución y canales de comunicación.

2.2. Mercado(s) meta (a).

A diferencia de Osterwalder y Pigneur (2010), en este bloque no se identifican los segmentos de mercado, sino al mercado o mercados meta para quien(es) la empresa creará y entregará la propuesta de valor. Responde a la pregunta ¿qué características en común tienen los turistas que atiende la empresa?

¿Qué es el mercado meta?

De acuerdo con Thompson, (2006), el mercado meta es el “segmento de mercado que la empresa decide captar, satisfacer y/o servir, dirigiendo hacia él su programa de marketing; con la finalidad, de obtener una determinada utilidad o beneficio”, también se conoce como target.

Según con Kotler (2007) un segmento de mercado es un “subgrupo de personas que comparten una o más características que los hace tener necesidades de productos o servicios similares”. Al proceso de dividir el mercado en segmentos o grupos significativos relativamente similares e identificables” se le llama segmentación de mercados según Lamb y McDaniel (2006).

¿Para qué sirve seleccionar o conocer el mercado meta?

Al elegir uno o más mercado meta la empresa tiene varios beneficios. Permite conocer las características de los turistas a los que atiende o desea atender, entender sus aspiraciones, necesidades y frustraciones, crear la propuesta de valor acorde con sus necesidades. En términos generales al saber a quién se dirige la empresa la faculta a enfocar sus recursos y esfuerzos empresariales optimizando sus procesos y recursos y satisfaciendo las necesidades de los turistas.

¿Cómo se lleva a cabo el proceso para seleccionar o identificar el mercado meta y comprender a los turistas?

Para seleccionar o identificar el mercado meta debe realizarse el siguiente proceso de acuerdo con Garnica y Maubert, (2009) y Explane (2014):



1. Identificar las características de los turistas de acuerdo a las variables de segmentación.

- i. **Segmentación demográfica.** La cual consiste en dividir el mercado en grupos homogéneos considerando las características generales en términos poblacionales como la edad, género, nivel de educación, nivel socioeconómico, estado civil, ciclo de vida familiar (son las etapas por las que transcurre la vida de las personas y está dado por una combinación de edad, estado civil y la presencia o ausencia de hijos, por ejemplo: soltero, casado joven sin hijos, entre otros), religión, etc. (Garnica y Maubert, 2009).
- ii. **Segmentación geográfica.** Se fundamenta en dividir el mercado en distintas unidades geográficas como países, regiones, estados, provincias, municipios, delegaciones o colonias (Kotler y Keller, 2012).
- iii. **Segmentación psicográfica.** Se emplea para conocer los motivos de compra ya que cada individuo tiene sus propias motivaciones o fines que lo impulsan a realizar una compra, se pueden fincar en la calidad, la confiabilidad, los atributos que brinda el producto y/o servicio. (Garnica y Maubert, 2009).
- iv. **Segmentación por comportamiento.** En la cual se divide a los compradores en función de los beneficios deseados de un producto y/o servicio y la tasa a la que el consumidor lo usa, compra o consume. Los primero desde el punto de vista de que la empresa debe ofrecer beneficios y no simplemente las características de un producto y/o servicio, en el caso de las empresas de turismo naturaleza, tiene que hacerse a través de la experiencia que busquen los turistas por ejemplo el contacto con la naturaleza a través de paseos, o buscar experiencias divertidas, entre otros. La tasa de uso se refiere a la clasificación de los usuarios en función de la frecuencia con la que compran o consumen un producto y/o servicio, por ejemplo: clientes esporádicos y frecuentes. (Stanton, Etzel y Walker, 2007). Para el caso de las empresas estudiadas se considera como elemento fundamental conocer el comportamiento de los turistas en la comunidad, es decir, si respetan el medio ambiente y los usos y costumbres.



2. **Elaborar perfiles del(os) segmento(s) de mercados.** Una vez que se seleccionaron las variables para segmentar, se realiza una descripción de las características (perfil) del segmento de mercado en función de las subvariables mencionadas.
3. **Analizar el o los segmentos.** Con la finalidad de conocer la viabilidad en cuestión de que sea posible acceder a ellos, y su conveniencia económica, y para el caso de estas empresas también conveniencia social, es decir, que no afecten negativamente sus costumbres, ambiente, etc.
4. **Seleccionar el mercado meta.** Se refiere a elegir al segmento de mercado para el que la empresa creará y entregará la propuesta de valor. Cabe destacar que es posible dirigirse a uno o más mercados meta.
5. **Comprender al turista.** Consiste en conocer como persona al turista para comprender sus aspiraciones, necesidades y frustraciones.

Cabe destacar que el proceso antes descrito es la fusión del conocimiento de las características de los clientes con su comprensión como personas. Esto debido a que identificar las particularidades del mercado meta no es suficiente para tomar decisiones adecuadas sobre la propuesta de valor, las relaciones con los clientes, canales de distribución y comunicación, es necesario tener un conocimiento más profundo de los clientes.

Por ello, una vez identificado el mercado debe conocerse con mayor profundidad al turista para comprenderlo para lo cual es de ayuda el mapa de la empatía, que según Mejias (2012) “es una herramienta desarrollada por XPLANE (ahora Dachis Group), que ayuda a entender mejor a nuestro cliente a través de un conocimiento más profundo del mismo, su entorno y su visión única del mundo y de sus propias necesidades. Trata de comprenderlo como una persona, como un actor dentro de un ecosistema que se ve afectado por los que le rodean, por su entorno cultural y en general, su contexto... y no como un elemento aislado, lo que permitirá construir relaciones a largo plazo y sostenibles” con ellos”. El mapa puede observarse en la figura No. 6.

Figura No. 6. Mapa de la empatía para los turistas de las ECITN



Fuente: Elaboración propia basado en Explane, 2014.

Debido a que este mapa como indica Mejias (2012) es un complemento del modelo propuesto por Osterwalder, en este bloque se aborda tanto el conocimiento del mercado meta bajo las variables de segmentación (demográficas, geográficas, psicográficas y de comportamiento) y su comprensión de acuerdo al mapa de la empatía, debido a que resultan complementarios, el primero para identificar sus características generales del turista y el segundo para conocerlo como persona entendiendo sus aspiraciones, necesidades y frustraciones.



¿Qué herramientas usar para identificar o seleccionar el mercado meta y para comprender al turista?

Las herramientas que pueden usarse para recopilar información que permita identificar o seleccionar al mercado meta son cuestionarios, encuestas de salida y registro de visitantes, los cuales pueden aplicarse por escrito o vía electrónica. Y para comprender al turista pueden realizarse entrevistas personales utilizando como guía las preguntas del mapa de la empatía.

Estrategias propuestas

Debido a que en el análisis FODA del grupo muestra de ECITN se identificó que el 88.46% de las empresas determinan su segmento de mercado de manera empírica y el 11.54% no realiza ningún tipo de estudio para determinarlo, se propone:

- I. Diseñar instrumentos escritos y/o electrónicos que permitan conocer las características de su mercado meta (psicográficas, demográficas, geográficas y de comportamiento), a aplicarse en cada visita y/o solicitud de información a clientes actuales y potenciales.
- II. Analizar periódicamente dichos instrumentos para actualizar el perfil del turista y en su caso identificar inmediatamente variaciones en sus características para realizar los ajustes necesarios en la propuesta de valor o en las decisiones que atañan a la empresa en general.
- III. Utilizar el esquema que se presenta en la figura No. 7, en el que se sugieren las variables a considerar para desarrollar el perfil de los turistas, de acuerdo a lo observado durante el estudio en campo realizado en las empresas. Con la finalidad de que sea adaptable a las particularidades de la empresa se agrega por variable una pregunta detonadora que servirá de guía en la elección de las subvariables.
- IV. Comprender al cliente observando su comportamiento en la comunidad y entrevistándolo considerando las preguntas del mapa de la empatía (ver figura No. 6).

Figura No. 7. Formato para identificar el perfil de los turistas y el(los) mercado(s) meta de las ECITN

Variable	Pregunta guía	Subvariable
Demográfica	¿Qué características generales tienen los turistas?	Edad
		Género



		Nivel de educación
		Ciclo de vida familiar: familias, parejas, jóvenes y grupos de personas.
Geográfica	¿De dónde provienen los turistas?	País
		Estado
Psicográfica	¿Cuál es la motivación o el fin del turista al visitar el destino turístico?	Motivaciones o fines: recreación, académico y contacto con la naturaleza.
	¿Qué actividades les gusta o gustaría realizar?	Ecoturismo: observación de flora y fauna, senderismo interpretativo y campismo. Turismo de aventura: rappel, tirolesa y espeleismo. Nota. En este apartado deben considerarse las actividades que ofrezca la empresa.
Comportamiento	¿Cada cuánto acude el turista?	Tasa (frecuencia) de uso: turistas ocasionales y frecuentes.
	¿Cómo es el comportamiento del turista en la comunidad?	Respetuoso o Irrespetuoso
Conveniencia del segmento	¿Es conveniente para la empresa en términos..?	Económicos
		Sociales
Mercado(s) meta seleccionados		

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2.3. Relación con los turistas (b).

Para Osterwalder y Pigneur (2010), en “este módulo deben definirse las relaciones que la empresa desea establecer con su segmento de mercado. Indican que pueden estar basadas en la captación y fidelización de los clientes, además refieren que existen varias categorías de relaciones con clientes entre las que destacan las de asistencia personal basada en la



interacción humana; la asistencia personal exclusiva en la que un representante de servicio de atención al cliente de la empresa se dedica específicamente a un cliente; servicios automáticos, es decir, que no existe interacción personal con algún integrante del negocio; comunidades, generalmente en línea o sea las redes sociales”.

¿Qué es la relación con los clientes?

Kotler (2008) define la gestión de relación con el cliente como “el proceso de crear y mantener relaciones rentables con los clientes proporcionando un valor y satisfacción superiores”, para lo cual es indispensable contar con una propuesta de valor sólida y bien definida que supere las expectativas del cliente, teniendo en cuenta altos estándares de calidad. Debido a que los clientes de las empresas estudiadas son llamados turistas, es que este bloque se denomina relación con los turistas.

¿Para qué sirve mantener relaciones a con los turistas?

Para establecer vínculos duraderos a largo plazo con los clientes ya que son la fuente generadora de ingresos o de valor para la empresa. Se buscan crear relaciones perdurables pues es más caro en términos económicos conseguir nuevos clientes que mantener a los actuales (Mascareñas, 2012).

Según Gitomer (2006), “el reto actual no es producir clientes satisfechos, sino producir clientes leales”. Las principales razones son:

- **Ganancias derivadas de un mayor número de compras.** Entre más tiempo pasa el cliente con la empresa, es mayor la confianza, y a largo plazo suelen consolidar sus compras con un solo prestador de servicio que les ofrezca alta calidad.
- **Ganancias por reducción de costos operativos.** Cuando los clientes se vuelven más experimentados y conocen mejor a la empresa, por lo tanto hacen menos demandas (información sobre procesos o ayuda) lo cual puede reducir los costos de atención al cliente, y optimizar procesos al entregar el servicio.
- **Ganancias por recomendaciones a otros clientes.** Las recomendaciones boca en boca representa para la empresa ventas y publicidad gratuita, lo cual puede reducir en parte el presupuesto para estas actividades.



- **Ganancias por sobreprecio.** La mayor parte de los nuevos clientes aún son impulsados por promociones o reducciones en los precios, mientras que los clientes regulares pagan los precios normales, y a pesar de que exista un sobre precio los clientes leales suelen estar dispuestos a pagar este aumento ya que están más interesados en la calidad de los servicios que reciben.

¿Cómo puede establecerse relaciones a largo plazo con los turistas?

Para establecer relaciones a largo plazo con los turistas de acuerdo con Espinosa (2013) es necesario considerar lo siguiente:

1. **Conocer al turista.** Es imprescindible conocer a los clientes, para lo que resulta necesario como se recomienda en el apartado de mercado meta, recopilar la mayor cantidad de información posible sobre ellos a través de instrumentos como los cuestionarios, encuestas de salida, registro de visitantes y entrevistas cara a cara, pues permite comprender quiénes son, de donde provienen, qué los motiva a visitar el destino turístico, las actividades que les gusta realizar, cada cuánto tiempo acude y cómo es su comportamiento.
2. **Atenderlos con calidad y calidez como anfitriones.** Es decir, que el personal trate a los turistas a partir de una relación igualitaria de mutuo respeto, en dónde la empresa y la comunidad sean los anfitriones y no subordinados de los visitantes.
3. **Desarrollar empleados comprometidos y talentosos.** De la calidad de su desempeño depende directamente la satisfacción de los turistas, por lo que es importante que se fomente en los empleados el compromiso y el desarrollo de habilidades propias de su actividad, a través de programas de capacitación. Los trabajadores de la empresa deben recibir el mismo trato que se desea que ofrezcan a los clientes, pues resulta muy poco probable que un trabajador al que no se le trate bien y no tenga los conocimientos apropiados, trate de manera excelente a los turistas.
4. **Ofrecer propuestas de valor únicas.** Una vez que se conoce detalladamente a los turistas que atiende la empresa y que se cuenta con empleados comprometidos y con talento, deben formularse propuestas de valor únicas y diferenciadas que logren al



menos satisfacer las expectativas de los clientes con la finalidad de generar turistas leales.

¿Qué herramientas se requieren para establecer relaciones a largo plazo con los turistas?

Las herramientas que se requieren para establecer relaciones a largo plazo con los turistas son: la creación de propuestas de valor diferenciadas, la implementación de la calidad y la generación de lealtad.

Propuestas de valor diferenciadas. Definir los beneficios que la empresa ofrecerá a los turistas (Kotler, 2012), de acuerdo con los atractivos naturales y culturales con los que cuente y los servicios que pueda ofrecer en congruencia con las características del mercado o mercados meta que atienda o decida atender.

Calidad. Es importante tomar en cuenta que la calidad es una cualidad que debe estar presente en toda la empresa, por lo que puede considerarse en dos perspectivas, una desde el punto de vista del cumplimiento de los requerimientos de cada proceso interno pues tienen repercusión directa en el cliente; y la otra en la calidad en el servicio que se oferta a los turistas, ambas tienen su origen en los empleados. De la satisfacción del cliente dependen visitas futuras (Lovelock y Wirtz, 2009) y la recomendación positiva a otros turistas.

Lealtad. Santana (2012) indica que “en el contexto empresarial, es la disposición de los clientes a preferir una empresa y comprar o utilizar sus servicios en forma exclusiva”. Para lo cual según Kotler (2012) es necesario realizar las tres siguientes actividades de marketing con la finalidad generar y mejorar la lealtad de los turistas así como su retención.

- **Interactuar con los turistas.** Es de suma importancia establecer comunicación constante y permanente, para lo cual las empresas pueden hacer uso de medios físicos como a través del personal de la empresa a través de contacto personal y directo o vía telefónica; y electrónicos como la página web, el correo electrónico y las redes sociales. La comunicación y la calidad en el servicio debe darse principalmente en tres



momentos: antes, durante y después de que se oferta el servicio. Antes de la venta para atender sus inquietudes sobre la oferta turística; durante la venta para asesorar a los turistas sobre el destino turístico y conocer sus opiniones y sugerencias; y después de la venta para avisarles sobre promociones, paquetes e innovaciones de los servicios.

- **Desarrollar de programas de lealtad.** Con la finalidad de recompensar a los turistas que acuden con frecuencia y en cantidades significativas en términos de número de personas como crear una tarjeta de cliente frecuente con la que se puedan obtener beneficios especiales, enviar un correo electrónico de agradecimiento, ofrecer promociones especiales, mantener contacto permanente con los turistas en fechas clave como día del padre, día de la madre, cumpleaños, entre otros.
- **Recuperar turistas.** Al margen de los esfuerzos que realicen por generar turistas leales, algunos de ellos interrumpirán temporal o permanentemente la compra de los servicios de la empresa, por lo que en este caso es apropiado tratar de reactivarlos mediante estrategias como las de generación de lealtad, pues es más fácil atraer nuevamente a los exclientes ya que la empresa los conocer, que encontrar nuevos turistas.

Estrategias propuestas

Mediante el análisis de las empresas se observó que el 88.46% conocen a su turista aunque de manera empírica, el 96.77% participan en programas federales de capacitación continua; el 96.77% cuenta con programas de remuneraciones y/o reparto de ganancias. en el 93.55% de los casos los empleados proporcionan información sobre los servicios y productos, así como de aquella que le facilite una agradable estancia y un seguro retorno a su lugar de origen; el 90.32% realizan esfuerzos por mejorar sus procesos y el 74.19% contacta directamente a los clientes en eventos nacionales; mientras que solo el 67.74% busca la innovación de su producto turístico, el 58.06% tiende a brindar atención oportuna y eficaz, el 54.84% usa encuestas de salida como herramienta para controlar la calidad, el 48.39% usa el buzón de opinión y el 16.13% realiza actividades de servicios después de la venta.

Por lo que de manera general puede decirse que las empresas realizan actividades que propician buena relación con sus clientes, pero se trata de acciones dispersas pues se tiene fortalezas en el personal respecto a la capacitación y a la mejora de procesos, pero se



descuida la calidad en el servicio que proporcionan y no tienen implementada ninguna actividad para generar lealtad en los turistas, por lo que no se ha propiciado el establecimiento de relaciones a largo plazo con ellos. Razones por las cuales se propone lo siguiente:

- I. Atender las recomendaciones del bloque de mercado meta para conocer detalladamente a sus turistas.
- II. Promover una cultura turística de anfitrión para la atención al cliente.
- III. Continuar fomentando el desarrollo de empleados talentosos y comprometidos a través de los cursos de capacitación y de los programas de remuneraciones y/o reparto de ganancias.
- IV. Diseñar servicios turísticos de valor a través de la combinación de los factores: precio, calidad y servicio que permita al cliente vivir experiencias únicas (para mayor detalle consultar el bloque de propuesta de valor).
- V. Mantener comunicación constante y permanente antes, durante y después de la venta a través de medios físicos como el personal de la empresa estableciendo contacto personal y directo o vía telefónica; y electrónicos como la página web, el correo electrónico y las redes sociales (facebook, twitter, blogspot y my space) fomentando una adecuada comunicación con los usuarios vía chating, y/o publicaciones realizadas por los clientes reales y potenciales.
- VI. Implementar un buzón de quejas y sugerencias de mejora del servicio.
- VII. Analizar las quejas y sugerencias de los clientes con tres propósitos: a) para implementar mecanismos de mejora, b) para superar sus expectativas, crear lealtad y propiciar la publicidad de boca en boca, y c) para buscar un sentimiento de pertenencia del cliente hacia la empresa tomando en cuenta sus opiniones y comentarios.
- VIII. Realizar servicio post venta a través de un plan de seguimiento, para mantener contacto con el cliente informándole las promociones, paquetes e innovaciones de los servicios.
- IX. Diseñar e implementar programas de lealtad como: plan de recompensas para clientes frecuentes (como otorgamiento de tarjetas VIP o acumulación de puntos canjeables por algún servicio, entre otros) y de primera ocasión (por ejemplo: un cupón de descuento o válido para un servicio gratuito o por una cena, etc.).



2.4. Canales de Distribución (c).

Osterwalder y Pigneur (2010) indican que los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Las funciones de los canales son dar a los clientes los productos y servicios de una empresa, permitir que los clientes compren productos y servicios específicos, ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa entre otras.

Por la importancia de ambos canales de distribución y venta, y de comunicación, y para hacer más sencilla la toma de decisiones, en el presente modelo se abordan de manera independiente.

¿Qué son los canales de distribución?

Para Kotler (2012) los canales de distribución son “conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o servicio para su uso o adquisición”. Por lo que responde a la pregunta ¿quiénes distribuirán o venderán el servicio turístico de la empresa?

¿Para qué sirven los canales de distribución?

De acuerdo con Muñoz (1997) la distribución en las empresas turísticas tiene como objetivo establecer los vínculos de unión entre la empresa y los turistas, para facilitar la relación de compraventa final, considerando que para ello es posible auxiliarse de otras empresas llamadas distribuidores o intermediarios que tengan la capacidad de contactar a turistas a los que la empresa no puede llegar por cuestiones de localización geográfica o de recursos al no tener por ejemplo personal que pueda atender en un punto de venta a los turistas potenciales que se encuentran fuera de su región geográfica. Las funciones de los canales de distribución según Kotler y Bowen (2011) son brindar información a los turistas, difundir información sobre la oferta turística, buscar y contactar a turistas potenciales y negociar las condiciones de la compra-venta (en función del acuerdo previo que hayan establecido con la empresa turística), entre otras.



¿Cuáles son los tipos de canales de distribución?

Para Vitez (2013:13) los canales de distribución pueden ser directos o indirectos, como se describe a continuación:

- **Canal de distribución directo.** “Es aquel en el que la empresa vende sus productos directamente a los consumidores”, para no incrementar el precio al turista con la presencia de un intermediario quien obtiene una ganancia por su función. Las empresas turísticas pueden vender a través de medios físicos, es decir en la propia empresa de manera física y personal con el cliente o vía telefónica; también puede hacerlo utilizando medios electrónicos como la página web, el correo electrónico o las redes sociales.
- **Canales indirectos.** En estos las empresas utilizan intermediarios para vender sus servicios turísticos para llegar a más clientes a los que la por sus propios medios la empresa no podría contactar. Estos pueden ser agencias de viaje, tour operadoras, oficinas de turismo municipales y nacionales, etc.

¿Cómo seleccionar el canal de distribución para el servicio turístico?

Para configurar el o los canales de distribución necesarios para que los servicios turísticos queden a disposición de los clientes y estos puedan comprarlos, se deben considerar los siguientes pasos:

1. **Analizar las características de los turistas.** Para diseñar el canal de distribución la empresa debe conocer y estudiar las particularidades de los clientes, pues su preferencia por determinados canales puede estar determinada por el precio, la comodidad para realizar la compra, por el tiempo que tiene que invertir para realizar la transacción o por los servicios de respaldo que ofrece el canal como el financiamiento (Kotler, 2012).
2. **Seleccionar el tipo de canal: directo o indirecto.** Se refiere a tomar decisiones sobre si la empresa venderá directamente a los turistas o si buscará la participación de intermediarios para que la apoyen en esta función. Lo cual no implica que la distribución directa excluya a la indirecta o viceversa, de hecho son incluyentes y generalmente se recomienda el uso de ambas (Vitez, 2013).



3. **Elegir a los miembros específicos del canal.** La última decisión concierne a la selección de las empresas específicas que distribuirán el producto (Stanton, Etzel y Walker, 2007).

Estrategias propuestas

Los canales de distribución directos e indirectos representan una fortaleza pues el 83.87% de las empresas muestra, cuentan con intermediarios como tour operadoras o integradoras, y el 77.42% toma pedidos a través de e-mail, pero solo el 41.94% lo hace a través de su página web pues cuentan con un sistema que se los permite. Por lo que se presentan una serie de recomendaciones para enriquecer este bloque:

- I. Facilitar las alternativas de formas de pago a través del uso de terminal punto de venta y financiamiento como meses sin intereses.
- II. Implementar el uso de software especializado que permita a los turistas comprar directamente en la página web de la empresa.
- III. Establecer alianzas con intermediarios comerciales especializados y posicionados en la comercialización de productos turísticos.
- IV. Utilizar varios intermediarios para la distribución del servicio turístico, lo cual permitirá llegar a más clientes e incrementar las ventas.

2.5. Canales de Comunicación (d).

Para Osterwalder y Pigneur (2010) las funciones de los canales de comunicación radican en dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.

¿Qué son las comunicaciones de marketing y para qué sirven?

Kotler (2012) se refiere al concepto de comunicaciones de marketing que “son los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los clientes, sobre los productos y marcas que venden”. Se trata de un “elemento crucial en los esfuerzos de una empresa para construir y mantener relaciones rentables con los clientes” (Kotler y Bowen, 2011).



Tipos de comunicación de marketing

Existen según Kotler (2012), existen ocho tipos principales de comunicación que en su conjunto se denominan mezcla de comunicaciones de marketing:

1. **Marketing de boca en boca.** Comunicaciones entre personas de manera oral, escrita o electrónica, que se relacionan con los méritos o experiencias de compra o uso de productos y/o servicios.
2. **Marketing directo.** Uso de medios como el correo postal o electrónico, el teléfono, etc., para comunicarse directamente con los clientes o solicitar una respuesta o diálogo con clientes actuales o potenciales.
3. **Marketing interactivo.** Actividades y programas online diseñados para que los clientes actuales o potenciales participen, mejoren la imagen o provoquen ventas de productos y servicios.
4. **Ventas personales.** Comunicación directa entre un representante de ventas y uno o más compradores potenciales.
5. **Promoción de ventas.** Son los incentivos a corto plazo para animar la prueba o compra de producto o servicio.
6. **Publicidad.** Cualquier forma pagada no personal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado, a través de medios masivos de comunicación.
7. **Relaciones públicas.** Programas dirigidos internamente a los empleados de la empresa o externamente a los clientes, otras empresas, el gobierno o los medios, para promover o proteger la imagen de la empresa o de sus productos y/o servicios.
8. **Eventos y experiencias.** Actividades patrocinadas por la empresa y programas diseñados para crear interacciones diarias o especiales de la empresa con los clientes.

En la siguiente figura (no. 8) se presenta un listado de los tipos de comunicación y las herramientas que pueden utilizar las ECITN.



Figura No. 8. Tipos de comunicación y herramientas que pueden utilizar las EICTN

TIPOS DE COMUNICACIÓN	HERRAMIENTAS
Marketing de boca en boca	Persona a persona
Marketing directo	Correo electrónico
	Telemarketing (llamar a los clientes por teléfono para vender)
	Página web
Marketing interactivo	Blogs de la empresa
Ventas personales	Vendedores por zona geográfica
	Ferias y exposiciones
Promoción de ventas	Descuentos
	Paquetes turísticos
	Acumulación de puntos canjeables por algún servicio
Publicidad	Folletos (para distribuirse en módulos de atención turística)
	Anuncios en medios impresos especializados
	Anuncios transmitidos
Relaciones públicas	Imagen corporativa: firma empresarial (nombre, logotipo y slogan), uniformes, papelería, vehículos, equipamiento, tarjetas de presentación, letreros en la empresa, etc.
Eventos y experiencias	Festivales, exposiciones, ferias locales y patronales.

Fuente: Elaboración propia, 2014 basada en Kotler (2012).

¿Cómo puede la empresa comunicarse con los turistas?

Para que la empresa desarrolle comunicaciones eficaces con sus turistas se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. **Conocer las características del mercado meta.** Para que la comunicación que se establezca sea efectiva.
2. **Determinar el objetivo de la comunicación.** Los cuales pueden ser según Kotler (2012):
 - a. **Crear conciencia de marca.** Es decir, fomentar la capacidad del turista para reconocer o recordar el servicio de la empresa con el suficiente detalle para llevar a cabo la compra.



- b. Intención de compra de marca.** Consiste en motivar a los turistas para que decidan comprar el servicio por ejemplo a través de la oferta de promociones como descuentos, regalos, etc.
3. **Diseño del mensaje.** Se refiere a determinar qué mensaje transmitir por ejemplo podría estar relacionado con las experiencias que oferta la empresa, o con la calidad en su servicio; en el cómo decirlo puede decidirse por un mensaje informativo o uno emocional; en lo que respecta a quién debe decirlo, se refiere a la personal que emitirán el mensaje pudiendo ser alguna persona popular y conocida por el mercado meta, por ejemplo.
4. **Elección del tipo(s) de comunicación.** Puede ser uno o la combinación de varios tipos de comunicación como promoción de ventas, marketing directo, etc.
5. **Establecimiento del presupuesto.** Se trata de cuánto dinero se destinará para la realización de estas acciones de comunicación.
6. **Evaluación.** Deben definirse los mecanismos a través de los cuales se determinará la efectividad de la comunicación, siendo generalmente mediante la evaluación de los ingresos por ventas que se generen por las actividades de comunicación.

Estrategias propuestas

Derivado del análisis de las empresas se identificó que el 93.55% de ellas realizan actividades de promoción y difusión a través de medios impresos, el 87.10% participa en canales de difusión a nivel nacional y por medio de páginas web institucionales, el 80.65% cuenta con una imagen corporativa adecuada, el 64.52% utiliza medios impresos externos para la difusión de su producto turístico, el 61.29% usa las redes sociales con el mismo fin, solo el 48.39% participa en canales de difusión a nivel internacional, el 45.16% cuenta con paquetes turísticos y tienen difusión a través de propia página web, el 9.68% promueve y difunde sus servicios a través de medios especializados de difusión masiva y el 0% evalúa el impacto de su difusión.

Por lo que puede observarse que la mayor parte de las empresas cuenta con algún medio ya sea electrónico o físico para dar a conocer su oferta turística, sin embargo, no utilizan éstas herramientas para mantener comunicación constante con sus clientes actuales y potenciales, para generar publicidad positiva para la empresa o para generar publicidad de boca en boca.



Otro punto de suma importancia identificado es que ninguna empresa realiza evaluaciones del impacto que generan sus esfuerzos de comunicación. Por estas razones, se propone:

- I. Fomentar la recomendación de boca en boca a través de propiciar la generación de comentarios positivos del servicio.
- II. Incrementar el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación con las que cuentan (página web, redes sociales, y mailing) para informar, persuadir y recordar al cliente sobre las características del producto turístico ofertado.
- III. Dar a conocer a los clientes potenciales las características del producto turístico, utilizando multimedia como imágenes, sonidos y video representativos del destino turístico o incluso de la experiencia de algún turista que desee compartirla, para propiciar la generación de comentarios (publicidad boca en boca) y difusión entre usuarios.
- IV. Utilizar dentro de los principales puntos de venta y difusión (propios y de intermediarios) formatos como lo son: cuartilla, octavilla, díptico, tríptico, etc. (flyers) con información de calidad que sean congruentes con la imagen corporativa que identifique a la empresa.
- V. Promocionar las características de la empresa y el entorno, dentro de publicaciones en medios y revistas especializadas de Turismo Naturaleza y sus diversas vertientes, que estén posicionados en la difusión.
- VI. Tratar en medida de lo posible utilizar varios tipos de comunicación pues la combinación puede fortalecer el esfuerzo y por ende los resultados, para lo cual es posible utilizar la figura No. 7 como referente de análisis.
- VII. Generar promociones constantemente de acuerdo a la temporada del año.
- VIII. Hacer uso de los mecanismos de control interno (registro de visitantes y/o encuesta de salida) para realizar un seguimiento y evaluación mensual del impacto de los medios empleados para la difusión del producto turístico de la empresa, de lo contrario no se conocerá si son efectivos o no.

Grupo 2. Se encuentra conformado únicamente por el bloque de propuesta de valor que responde al cuestionamiento ¿qué ofrecerá la empresa a los turistas?



2.6. Propuesta de valor (e).

Para Osterwalder y Pigneur (2010) la “propuesta de valor es el factor que hace que un cliente prefiera una empresa sobre otra; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o mejorada, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional”.

¿Qué es la propuesta de valor?

Es la mezcla completa de beneficios que la empresa ofrece a sus clientes (Kotler, 2012). Según Sánchez (2012) debe definir los productos o servicios que se ofrecen a un segmento de clientes, pero no destacando sus características sino haciendo hincapié en los beneficios que la empresa aporta a clientes, y en los factores que la diferencian de la competencia. Debe ser única para cada empresa y el sello que la distinga, a través de una combinación de tres variables: calidad, servicio y precio (Kotler, 2012).

Uno de los puntos más importantes dentro de la propuesta de valor ofertada por las ECITN, es el desarrollo de actividades relacionadas y combinadas con las experiencias únicas (Adventure Travel Trade Association –ATTA-, 2010) y que mantienen al cliente en constante contacto con el prestador del servicio turístico, en una convivencia más cercana, con un contacto más profundo con la comunidad, el ambiente y especialmente con la cultura.

“Si se cobra por las actividades que uno realiza, se opera en el mercado de servicios” mientras que, “si se cobra por el tiempo que pasan los clientes con la empresa, entonces y sólo entonces, se opera en el mercado de experiencias” (Pine y Gilmore, 1998).

Por lo que, la propuesta de valor es conjunto de servicios y actividades que ofertan las empresas para construir con el turista experiencias personalizadas y únicas, tomando en cuenta el tipo y razón de ser de la organización social y comunitaria: ser rentable, buscar el bien común cuidado de su patrimonio cultural y natural.



¿Para qué sirve?

Construir la propuesta de valor de la empresa sirve para definir el conjunto de beneficios que le ofrecerá a sus clientes y a partir de ello se está en posibilidades de determinar el resto de los bloques del modelo de negocios, pues tienen que orientarse a ayudar en lo que les corresponde a la creación de dicha propuesta. Ello, para que la organización dirija sus esfuerzos y recursos a tal propósito.

Bordas (2003) indica que la sociedad primero le daba valor a las materias primas, después a los productos y actualmente a los servicios, el cuarto paso que ya ha empezado son las experiencias es decir “todas aquellas vivencias, sentimientos, sensaciones, que se convierten en memorables, a esta sociedad se le ha nombrado sociedad de ensueño o dream society. Los motores de la sociedad han cambiado, se está migrando de la inteligencia racional a la inteligencia emocional, debido a que “antes era la tecnología, y ahora el nuevo motor son los valores. Del racionalismo se está pasando a las emociones; del pragmatismo, a las historias”, como puede observarse en la figura No. 9. Esta sociedad implica grandes oportunidades para la industria turística porque los clientes buscan consumir experiencias de aventura, amor, paz, buena vida, entre otros.

Figura No. 9. Motores de la sociedad de la información y del sueño



Fuente: Bordas, 2003

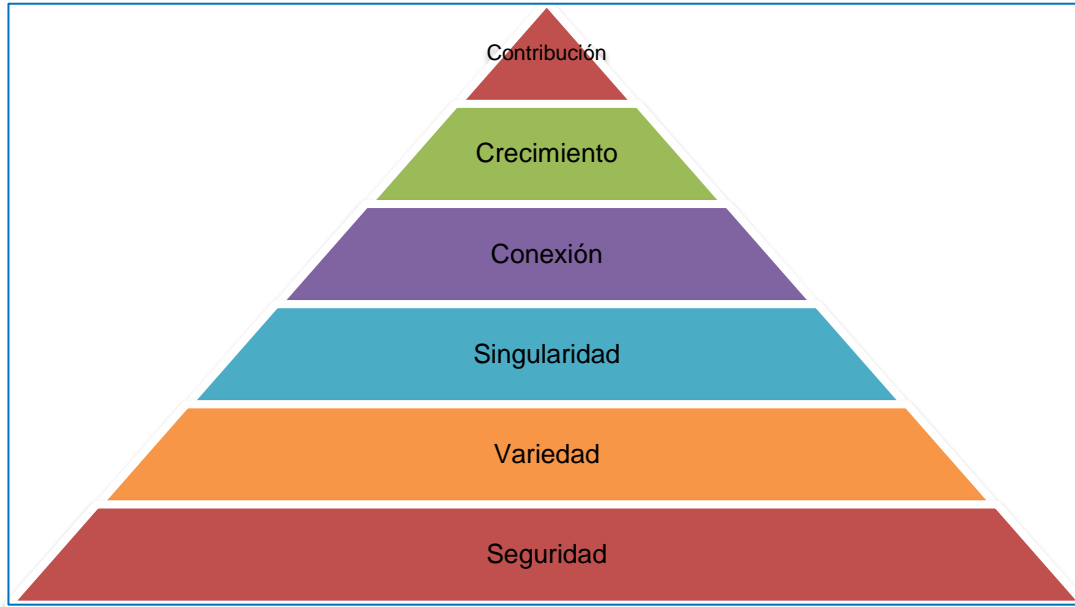


¿Cómo crear propuestas de valor basadas en la experiencia?

Para que las empresas puedan crear propuestas de valor basadas en la experiencia se recomienda seguir los siguientes pasos.

1. **Conocer a los turistas.** Para desarrollar la propuesta de valor es indispensable conocer al cliente desde la perspectiva de las características de la segmentación y del mapa de la empatía, considerando sobre todo que la entrevista personal de profundidad arroja información relevante sobre las experiencias y sentimientos de los turistas.
2. **Gestionar las emociones del turista.** Considerar satisfacer sus sentimientos de acuerdo al sistema emocional del complejo turístico, como se muestra en la figura No. 10.
 - **Seguridad.** Se refiere a la física y a la emocional, pues en un complejo turístico el cliente entiende el entorno, sabe cuáles son sus derechos, lo que pasa, dónde están las cosas.
 - **Variedad.** Diversidad de actividades que puede hacer el turista.
 - **Singularidad.** Establecer un servicio personalizado y no masificado.
 - **Conexión.** El turista requiere sentirse aceptado y parte de un grupo.
 - **Crecimiento.** Buscar aportar algún tipo de conocimiento al turista que le permita tener la sensación de ha aprendido algo que le permite mejorar su carácter, su manera de ser, etc.
 - **Contribución.** Realizar alguna actividad que permita sentir al turista que contribuye a algo o que hace algo útil en la comunidad.

Figura No. 10. Pirámide Emocional que ofrece un complejo turístico



Fuente: Bordas, 2003.

3. **Conocer a la competencia.** Se trata de conocer los cambios que han ocurrido en la oferta turística del sector, las oportunidades para ingresar a él, para definir la propuesta que las diferenciará.
4. **Seleccionar el tipo de experiencia que desea ofrecerse.** Las cuales pueden ser activas o pasivas, de acuerdo con Arce (2010).
 - **Activas.** También llamadas de co-creación en las que se generan actividades conjuntas entre la empresa y sus clientes (Prádanos y Rega, 2012). El turista participa en la creación de su propia experiencia siendo el actor principal del evento, además de que puede contribuir a incrementar sus conocimientos y a enriquecer su nivel cultural.
 - **Pasivas.** El turista disfruta de ellas pero no participa en su creación sino como espectador de actividades realizadas por otros o de eventos visuales de recreación.
5. **Tomar en cuenta a la comunidad en la propuesta de valor.** Considerando que se trata de empresas sociales insertadas totalmente en la vida colectiva de su entorno, en las que se persigue el beneficio de la comunidad a través de la prestación del servicio turístico.



6. **Gestionar la competitividad.** Mejorando permanentemente la calidad en el servicio para ofrecer más valor con menos esfuerzo. Según Bordas (2003) considerando dos alternativas para hacerlo:

- **“Estrategia roja.** Consiste en inyectar cada año más calidad a los procesos de servicio, lo que incrementa el costo y, al mismo tiempo, hace bajar cada vez más el precio.
- **Estrategia verde.** Se basa en conocer y entender los resultados que busca turista, las sensaciones que aprecia, las incomodidades e inseguridades que no quiere aceptar. En otras palabras, es necesario que la empresa se dedique a aumentar resultados y sensaciones y a reducir incomodidades e inseguridades con objeto de brindar a los clientes más valor por menos esfuerzo, en comparación con los competidores, y así llegar a la competitividad”.

Estrategias propuestas

Considerando lo anterior y a pesar de que el 87.10% de las empresas del grupo muestra tiene la capacidad de detección de oportunidades y realización de actividades que fortalezcan a la empresa, y de que han tratado de adaptarse a las necesidades de los turistas al organizarse en un 74.19% por temporada los servicios que ofrecen, se observa que solo el 64.52% implementa nuevos servicios, el 61.29% se diferencia con base en la estructura de la planta turística, el 54.84% realiza planes para la expansión de actividades.

Estas empresas ofrecen servicios únicos y diversos que atienden a diversos segmentos de mercado del turismo de naturaleza; se trata de una gran mezcla de tradiciones, usos y costumbres, cultura, atractivos naturales, y realización de actividades, que permiten al turista disfrutar de una amplia gama de atractivos. Sin embargo, no están enfocadas específicamente a crear experiencias, sino que se mantiene una concepción tradicional del turismo, considerando que lo valioso en la oferta turística son los servicios o actividades aislados y por sí mismos y no que en conjunto, deben generar vivencias únicas para los turistas en un entorno sociocultural y ambiental propicio. De tal suerte que la posibilidad de co-crear con los turistas experiencias representa una oportunidad para innovar en su sector: Para la optimización de la propuesta de valor se sugieren las siguientes estrategias:



- I. Ofrecer un servicio y experiencia de calidad a un precio justo superando las expectativas de los turistas.
- II. Ofrecer al cliente experiencias turísticas personalizadas interactivas con la comunidad, sus patrimonios natural y cultural.
- III. Revisar su producto turístico e innovarlo de acuerdo con las características, preferencias, motivos y emociones de los turistas y las tendencias del mercado.

A manera de ejemplo, y como resultado del taller “Intercambio de experiencias para el fortalecimiento de las Empresas Comunitarias Indígenas de Turismo Naturaleza de México” que se desarrolló como grupo focal de 28 de las ECITN más consolidadas de las entidades de Oaxaca, Puebla, Hidalgo y Chiapas, del 9 al 12 de octubre de 2013, en Lachatao y Ecoturixtlán, Oaxaca; se consensó en sesión plenaria la siguiente propuesta de valor , que puede servir como referencia general para construir las propuestas de valor específicas de las empresas,

“Ofrecemos a nuestros clientes experiencias placenteras de interacción respetuosa con el patrimonio natural y cultural de la comunidad para contribuir a su conservación, al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros integrantes y al desarrollo local sustentable”.

Grupo 3. Se integra por los bloques actividades clave, recursos clave y asociaciones clave.

2.7. Actividades clave (f).

Osterwalder y Pigneur (2010) las definen como “las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.” Estas actividades pueden variar de un modelo a otro, debido a las diferencias implícitas en la propuesta de valor, organización, y otras características intrínsecas de cada empresa.

En este bloque se describen las actividades que debe realizar la empresa y que no pueden asignarse a terceras como proveedores. Son fundamentales para poder ofrecer a los clientes

los servicios turísticos. “En lenguaje más técnico, se refiere a las actividades conforman lo que se denomina core business o negocio nuclear” (Itinerario emprendedor, 2014).

Por lo que, tomando en cuenta que el modelo de negocios pretende no sólo crear y entregar valor a los turistas sino también captar valor para beneficiar a la comunidad, las actividades clave que las Empresas Comunitarias Indígenas de Turismo Naturaleza deben desarrollar se consideran desde cinco perspectivas (las primeras cuatro son dimensiones de la sustentabilidad): social, ambiental, cultural, territorial y económica; todas ellas interdependientes y complementarias, como puede observarse en la figura No. 11.

Figura No. 11. Actividades clave de las ECITN



Fuente: Elaboración propia, 2013.

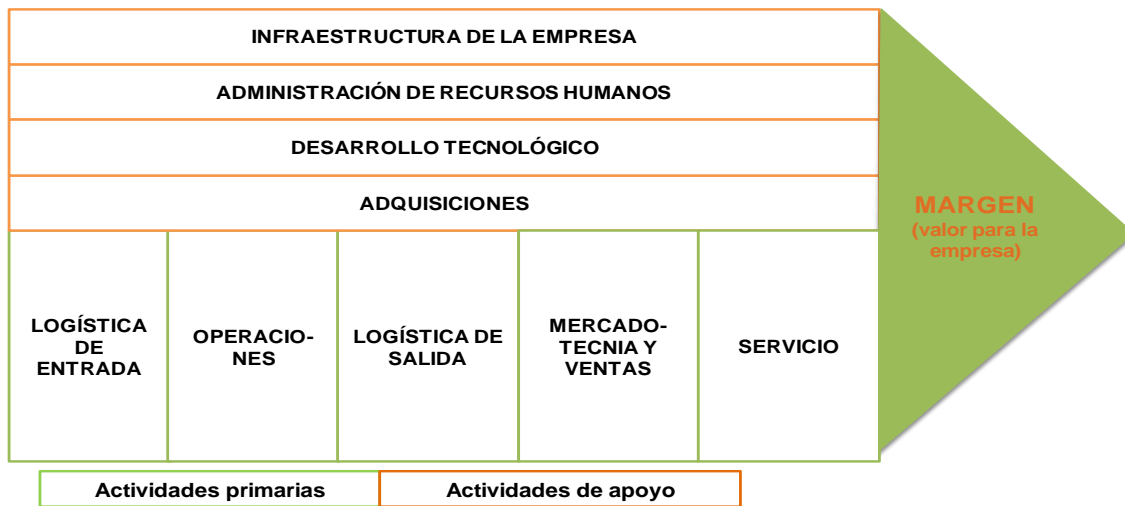
- **Actividades clave: económicas.**

Porter (2007) define a la cadena de valor como un “modelo teórico que permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa” (Web y Empresas, 2012). Dicha cadena se conforma por dos tipos de actividades como se observa en la figura No. 12. Por un lado las primarias que “intervienen en la creación física del producto,



en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta”; y por otro, las de apoyo que “respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos, infraestructura y diversas funciones globales.

Figura No. 12. Modelo gráfico de la cadena de valor



Fuente: Porter, 2007.

Es así que entonces se considera que las actividades clave son una reinterpretación de las actividades a las que Porter (2007) llama primarias como parte de la cadena de valor.

Adicionalmente, dicho autor indica que debido a que la cadena de valor agrupa las actividades en unidades como operaciones (producción), mercadotecnia, logística interna, etc., “puede contribuir de modo significativo al diseño de la estructura organizacional”, pues “las actividades presentan semejanzas que conviene aprovechar integrándolas en un departamento”. Esto no implica que las actividades clave sean idénticas en todas las empresas, ya que su diferenciación radicarán en la adaptación que ellas hagan en función de las particularidades y necesidades de dichas empresas así como en la forma de llevarlas a cabo.



- **Actividades clave: sociales.**

Se trata de una dimensión de la sustentabilidad y las actividades desarrolladas deben contribuir a que los procesos, sistemas, estructuras y relaciones, tanto formales como informales, aporten activamente a las personas y permitan el establecimiento de comunidades saludables, sanas, equitativas, conectadas y democráticas. Dicho lo anterior las actividades clave son las que garanticen la evolución de la sociedad, recurriendo a las estructuras y sistemas sociales que posibiliten la realización de las aspiraciones individuales y colectivas, a través la transformación intencionada.

- **Actividades clave: ambientales.**

También es una dimensión de la sustentabilidad y su objetivo radica en garantizar el mantenimiento de los procesos ecológicos esenciales en los escenarios turísticos y en la comunidad, siendo uno de los principios por los cuales se deben regir.

- **Actividades clave: culturales.**

Persigue como finalidad construir marcos que permitan la relación entre individuos, empresas, organizaciones, territorios con sus entornos, y proponer escenarios en los que los sujetos sociales se identifiquen de manera individual como colectivamente, fortaleciendo la cohesión e identidad del grupo social y el sentido de pertenencia, contribuyendo de igual forma al desarrollo sustentable.

¿Cuáles son las actividades clave que una ECITN debe realizar y cómo identificarlas?

De manera tal, que para identificar o en su caso definir las actividades clave desde las cinco perspectivas, para las Empresas Comunitarias Indígenas de Turismo naturaleza, es necesario lo siguiente:

1. **Identificar al o los mercado meta que la empresa atiende o desea atender.**
2. **Considerar la propuesta de valor que se entregará a los turistas.** Una vez que la empresa haya diseñado la propuesta que ofrecerá a sus turistas con base en la identificación de sus características y la comprensión de sus motivaciones, puede identificar o definir las actividades necesarias para la creación y entrega de la propuesta.



3. **Identificar las actividades clave en la dimensión económica.** Tomando en cuenta a las relacionadas directamente en la producción del servicio turístico, su venta o entrega al cliente y el servicio después de la venta.

- **Analizar las áreas o departamentos de la empresa.** Es posible tomar como referente el organigrama de la empresa para analizar las funciones o departamentos que lo integran, lo cual representa una guía en la identificación de las actividades clave.

4. **Identificar y definir las actividades clave relacionadas con la sustentabilidad** social, ambiental y cultural. Pues son la base en la creación y entrega de la propuesta de valor a los turistas.

Por lo que para facilitar su identificación se propone utilizar la guía que aparece en la figura No. 13:

Figura No. 13. Guía para identificar las actividades clave de las ECITN

Perspectivas de las actividades clave	Pregunta detonadora	Actividad clave	Ejemplo/Actividades particulares
Identificar las actividades económicas clave	¿Cuáles son los departamentos que conforman la empresa?		<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano • Contabilidad • Ventas y mercadotecnia • Prestación de servicios
	¿Cuáles intervienen en la creación de la experiencia turística, en su venta y en el servicio?		<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano • Ventas y mercadotecnia • Prestación de servicios
	Entonces... ¿Cuáles son las actividades económicas clave que debe realizar la empresa?	Capital humano	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar y motivar a los empleados para la atención con calidad y calidez como anfitriones.
		Creación y prestación de los servicios turísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de los turistas, los servicios de hospedaje, alimentación y guianza. • Actividades complementarias como mantenimiento, vigilancia y transporte, entre otras.



			<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la calidad en el servicio.
		Marketing y ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y comprender a los turistas que atiende. • Mantener contacto con los turistas • Formular las estrategias de difusión y promoción. • Apoyar en la formulación e innovación de la propuesta de valor.
Actividades clave: Sociales	¿Cuáles son las actividades clave desde la perspectiva social que debe desarrollar la empresa?	Contribuir a mejorar la calidad de vida de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Información y colaboración continua y respetuosa empresa-comunidad. • Gestionar la seguridad en la relación empresa-turistas-comunidad.
Actividades clave: Ambientales	¿Cuáles son las actividades clave desde la perspectiva ambiental que debe desarrollar la empresa?	Conservar el patrimonio natural de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Operar bajo los criterios de la sustentabilidad y buenas prácticas ambientales. • Desarrollar programas para conservación del patrimonio ambiental, como la flora y la fauna. • Educar y sensibilizar a los turistas en el tema ambiental.
Actividades clave: Culturales	¿Cuáles son las actividades clave desde la perspectiva cultural que debe desarrollar la empresa?	Fortalecer la identidad de la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar información y sensibilización al turista de la cultura local. • Desarrollar actividades que permitan experiencias enriquecedoras y respetuosas turistas –comunidad.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Estrategias propuestas

El 96.77% de las empresas muestra realizan actividades que generan pertenencia empresa-comunidad, el 93.55% usa ecotecias en la planta turística, solo el 74.19% cuenta con un reglamento que indique a los turistas las normas de comportamiento que debe respetar durante su estancia, el 61.29% ubica estratégicamente su planta turística en relación a los atractivos naturales de la comunidad. Se destaca que el 96.77% cuenta con un organigrama actualizado



consensado que puede utilizar como herramienta en la identificación de las actividades clave en el ámbito económico.

Lo anterior indica que a pesar de los esfuerzos empresariales no se realizan las actividades clave de manera integral (de acuerdo a las cinco perspectivas), pues no están identificadas o definidas. Por lo que se sugiere implementar las siguientes estrategias:

- I. Considerar la identificación o determinación, de actividades clave desde la perspectiva económica, social, ambiental y cultural para generar, entregar y capturar valor.
- II. Tomar en cuenta como referente las actividades clave para cada perspectiva como se muestra a continuación:
 - Económicas. Creación y prestación de los servicios turísticos y marketing y ventas.
 - Social. Contribuir a mejorar la calidad de vida de la comunidad.
 - Ambiental. Conservar el patrimonio natural de la comunidad.
 - Cultural. Fortalecer la identidad de la comunidad y la valoración de su patrimonio cultural.

2.8. Recursos clave (g).

¿Qué son los recursos?

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010) “todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave”.

Según De Trejo (2008) los recursos “son los medios utilizados por las empresas para ejecutar sus actividades y de esta manera alcanzar sus objetivos”. Mientras que se entiende por clave “para referirse a algo necesario o decisivo” acorde con la Real Academia Española (2013).



Para la Real Academia Española (2013), los recursos se definen como el “conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa”, mientras que Luna (2012) señala que son los elementos utilizados que la hacen funcionar de manera efectiva y sirven para ejecutar las actividades y de esta manera alcanzar los objetivos. Por otro lado, se entiende por clave “para referirse a algo necesario o decisivo” (Real Academia Española, 2013).

Según De Trejo (2008) los recursos “son los medios utilizados por las empresas para ejecutar sus actividades y de esta manera alcanzar sus objetivos”.

¿Qué son y para qué sirven los recursos clave?

Se entiende por recursos clave aquellos elementos decisivos o indispensables con los que la empresa debe contar que de manera integrada generan ingresos y beneficios para los turistas, la empresa y la comunidad.

En la era actual del conocimiento se consideran a los capitales físico, humano, social y financiero como agentes clave generadores de valor que en sinergia aportan valor agregado en la producción y entrega de los servicios turísticos.

Tipos de recursos clave

- **El capital físico.** Son todos los bienes tangibles con los que cuenta la empresa y para el caso de las ECITN, es posible clasificarlos en:
 - **Internos.** Que incluye el patrimonio cultura tangible (Quesada, 2011) o sea su territorio comunal y todo lo que allí se encuentra como cabañas, restaurante, zona de acampado, tirolesa, estacionamiento, tienda de artesanías, “monumentos, edificios, lugares arqueológicos, conjuntos históricos, y los elementos naturales, como los árboles, grutas, lagos, montañas y otros, que encarnan importantes tradiciones culturales, y los bienes muebles; que engloban las obras de arte, los objetos de interés arqueológico, los que reflejan técnicas tal vez desaparecidas y los objetos de la vida cotidiana, como pueden ser los utensilios, los vestidos y las armas” (CEIBAL, 2014).



- **Externos.** Se refiere a la infraestructura que se encuentra en su territorio o cerca de él, y que es responsabilidad del gobierno municipal, estatal o federal, como pueden ser: vías de acceso (carreteras, aeropuertos, etc.), señalética externa, servicio del agua entubada, electricidad, caminos, las tecnologías de información (internet y líneas telefónicas), educación, salud, drenaje, etc.

Por lo que se destaca que los recursos físicos clave de estas empresas es su territorio comunal pues es la base para la creación de los servicios turísticos ofertados así como el principal recurso de la comunidad porque es donde viven.

- **El capital natural.** Es el conjunto de bienes y servicios que proporcionan los ecosistemas, como los recursos renovables y no renovables, la belleza escénica, la biodiversidad, la captación de dióxido de carbono, la recarga de los acuíferos, entre otros y sus relaciones, que son valorados económica, ecológica y socialmente
- **El capital humano.** Son el activo más importante de la empresa, si no estuviera, los demás recursos no podrían ser coordinados ni cumplir con su función, dado que este es el que lo administra (Luna, 2012), y porque en el caso de las empresas estudiadas, el personal es quien co- crea y entrega el servicio a los turistas.

Dado la importancia de la participación del personal en la empresa resulta conveniente alinearlos con los objetivos de empresariales, que a su vez contribuyan a los propósitos sociales de buscar el desarrollo de los integrantes de la comunidad. Para ello, según lo indica el Foro de recursos humanos de la Garrotxa - Forumgarrotxa - (2008), el “modelo de competencias permite identificar, valorar, desarrollar y gestionar precisamente aquellas conductas de las personas de las cuales depende el éxito de la empresa. Entendiendo por competencia a la “cualidad que hace que la persona sea apta para un fin; y también es su capacidad y disposición para el buen de desempeño” Piedrahita (2008). Dicho modelo de acuerdo con Beltramino (2011) consiste en:



1. **Análisis y descripción de puestos.** Definir en la descripción las competencias considerando tres dimensiones según Piedrahita (2008):
 - **Conocimientos.** Los adquiridos ya sean teóricos y/o experienciales. ¿Qué conocimientos debe tener el personal?
 - **Habilidades.** Se refiere a la aplicación de los conocimientos, por lo que debe plantearse ¿qué debe saber hacer?
 - **Actitudes.** Se refiere a ¿cómo debe comportarse el personal?
 2. **Selección.** Se trata de incorporar a la empresa a las personas que se apeguen a la descripción del puesto establecida.
 3. **Evaluación de desempeño.** Para saber cómo está el personal en relación a las competencias definidas, si las cubren o si hay que entrenarlos. También me sirve este proceso para saber cómo desarrollar en el futuro al personal de acuerdo a las necesidades detectadas.
 4. **Capacitación.** Se debe implementar un proceso para fortalecer o entrenar a los que no logran cumplir con los resultados esperados o para desarrollar nuevas habilidades.
 5. **Compensaciones.** Se trata de implementar un sistema de remuneraciones variables donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de las personas con relación a su puesto y a su desempeño.
-
- **El capital social.** Para Osterwalder y y Pigneur (2010) son los recursos intelectuales que “pueden ser marcas, información, patentes, derechos de autor, bases de datos, que son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocios, estos son difíciles de desarrollar pero cuando al fin se obtienen pueden ofrecer un valor considerable. Además en las ECITN, también debe considerarse como capital social a su patrimonio cultural intangible, pero sobretodo al conjunto de relaciones de confianza y cooperación, basadas en la reciprocidad y el apoyo mutuo para el bien de todos, para el “bien común”.. Es por lo tanto, el conjunto de ideas, conocimientos, imaginarios sociales, tradiciones y costumbres, que en general se reconoce como patrimonio cultural tangible o intangible, que se expresan en una red entramada de relaciones sociales que cobija, define y distingue a la sociedad que lo produce.



- **El capital financiero.** Son los valores monetarios que pueden ser propios o ajenos de los que dispone la empresa para hacer frente a sus obligaciones e inversiones (Luna, 2012).

También se definen como “el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez. Es decir, que pueden estar compuestos por dinero en efectivo, préstamos a terceros, depósitos en entidades financieras, tenencias de bonos y acciones y tenencias de divisas” (Zona Económica, 2013).

Este capital es de gran importancia ya que si no hay dinero no es posible ofrecer a los clientes el servicio turístico, pues no se pueden adquirir los recursos materiales, pagar a los empleados, dar mantenimiento a los bienes con los que cuenta la empresa, invertir en mejorar la planta turística, por lo tanto tampoco se generarán beneficios económicos para la comunidad. En otras palabras, son indispensables para desarrollar las actividades de la empresa.

Dadas las características de las ECITN, en este apartado se considera al capital financiero no como el fin de dichas empresas sino como un medio para la generación de beneficios sociales para las comunidades, los cuales se abordarán en el bloque de beneficios medioambientales.

¿Cómo identificar o determinar los recursos clave de la empresa?

Para conocer o determinar los recursos clave de las empresas deben plantearse las reflexiones siguientes:

1. **Considerar el mercado o mercados meta que la empresa atiende o desea atender.**
2. **Considerar la propuesta de valor que se entregará a los turistas.** Al igual que en el bloque de actividades clave, este elemento es el punto de partida para considerar los recursos indispensables para la creación, entrega y captura de valor.
3. **Identificar los capitales clave.** Físicos, humanos, social y financieros a través del planteamiento de cuestionamientos que permitan responder cuáles son los necesarios para crear y entregar el servicio turístico además de los relacionados con la obtención de valor para la empresa y la comunidad. Por lo que para facilitar su identificación o definición se propone utilizar la guía que aparece en la figura No. 14:



Figura No. 14. Guía para identificar los recursos clave de las ECITN

Pasos	Pregunta detonadora	Recursos clave	Ejemplo/Recursos clave particulares
Considerar al mercado meta	¿Quiénes son el mercado meta que se atiende o desea atender?	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> • Turistas universitarios • Turistas extranjeros
Considerar la propuesta de valor	¿Qué beneficios le ofrece la empresa al turista?		Ofrecemos a nuestros clientes experiencias placenteras de interacción respetuosa con el patrimonio natural y cultural de la comunidad para contribuir a su conservación, al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros integrantes y al desarrollo local sustentable
Identificar el capital físico interno	¿Cuál la planta turística con la que cuenta la empresa que se usa o puede usarse en la oferta turística?	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de hospedaje • Establecimiento para el servicio de alimentación • Otras instalaciones • Equipo • Manuales operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuatro cabañas • Un albergue • 1 Restaurante • 1 Salón de usos múltiples • Temazcal • Señalética interna. • 2 computadoras • 3 Bicicletas de montaña.
Identificar el capital físico externo	¿Cuál es la infraestructura del municipio o lugar que facilita la oferta del servicio?	<ul style="list-style-type: none"> • Vías de acceso • Vías de comunicación • Servicios: electricidad, agua, salud, etc. • Señalética 	<ul style="list-style-type: none"> • Carretera y caminos pavimentados • Líneas telefónicas e internet. • Agua, luz, centro médico. • Señalización de ubicación de la empresa
Identificar el capital natural	¿Cuáles son los bienes y servicios ambientales que considera o puede considerar su oferta turística?	<ul style="list-style-type: none"> • Bellezas escénicas • Ecosistemas boscosos • Biodiversidad • Cuerpos de agua • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una cascada. • Dos ríos. • Bosque bajo caducifolio
Identificar el capital humano	¿Cuáles son los recursos humanos	Personal co-creador de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los ríos y cascada. • Capacitación como guías de senderismo.



	necesarios en la creación y entrega de valor a los turistas?	turística.	<ul style="list-style-type: none"> • Persona proactiva, amable y empática con los turistas.
Identificar el capital social	¿Cuál es el patrimonio cultural intangible de la comunidad y que se usa o puede usarse en la oferta turística?	<ul style="list-style-type: none"> • Obras • Testimonios • Valores • Tradiciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Leyenda de la cascada. • El personal habla lengua indígena. • La feria de los hongos. • El trabajo voluntario o tequio
Identificar el capital financiero	¿Cuántos ingresos debe generar la empresa para su operación y para beneficiar a la sociedad (por un tiempo determinado)?	Cálculo de costos fijos y variables.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis contable

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Estrategias propuestas

El análisis de las empresas arrojó como resultados que respecto al capital físico el 93.55% realiza de actividades y recorridos en: senderos, caminos tradicionales, Unidad de Manejo Ambiental (UMA), zonas arqueológicas, etc, y usa ecotecnia en la planta turística la que en un 61.29% está ubicada estratégicamente en relación a los atractivos naturales.

En lo que respecta al capital humano el 93.55% proporciona a los clientes información de servicios y productos, así como de aquella que le facilita una agradable estancia y un seguro retorno a su lugar de origen, el 58.06% divide el trabajo, considerando capacidades y habilidades del persona y únicamente el 41.94% tienden a dar información a los turistas de la importancia ambiental del lugar y área de acción en la que se encuentra la empresa.

De acuerdo al ámbito financiero el 83.87% elabora análisis periódicos y cuenta con los controles necesarios para la toma de decisiones, el 80.65% atiende convocatorias de diversas instituciones para la obtención de financiamiento y además en el mismo porcentaje destinan



parte de sus ingresos a la reinversión, el 77.42% adapta sus recursos financieros y materiales de acuerdo a la temporada.

El capital social referido como la forma de organización comunitaria que ha permitido la conservación de patrimonio natural y cultural que conforma el escenario y los atractivos en donde se desarrolla la experiencia turística, se encuentra implícito en la propuesta de valor de las empresas, pero no es reconocido como recurso fundamental o clave.

Por tales motivos y considerando que la identificación o determinación de los recursos clave son indispensables para crear y ofrecer beneficios a los turistas así como en la captura de valor para dichas empresas y su comunidad, se sugiere atender las siguientes estrategias.

- I. Identificar los cinco tipos de capitales clave en función de su contribución en la creación, entrega y captura de valor.
- II. Asignar un papel protagónico al capital social en sus manifestaciones tangibles e intangibles, pues ellos representan la comunidad y son la fuente de la oferta turística.
- III. Utilizar el modelo de competencias para gestionar los recursos humanos, definiendo un perfil del puesto, seleccionando al personal que se adecue a dicho perfil, evaluar su desempeño, capacitarlos y compensarlos.

2.9. Asociaciones clave (h).

En este módulo, como indican Osterwalder y Pigneur (2010) “se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio”. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

¿Qué son las asociaciones clave?

Son aquellas que permiten en conjunto con otra organización unir esfuerzos para desarrollar su producto turístico y obtener beneficios para los participantes, no perdiéndose la independencia como empresa. Estas pueden ser temporales o permanentes.



¿Para qué sirven las asociaciones clave?

En la actualidad, dado los diversos cambios en el mercado, y a diversos factores que afectan la oferta y demanda de los servicios, muchas empresas han optado por asociarse con otras empresas a manera de aumentar el valor que se entrega al cliente, ahorrar recursos, facilitar el ingreso a otros mercados, comercializar sus bienes, o para controlar la fiabilidad de los insumos.

Tipos de asociaciones clave

Para el caso de las ECITN resulta imprescindible conocer con quién establecer asociaciones que le permitan enriquecer o incrementar el valor creado, transmitido y captado. Dichas asociaciones pueden ser a través de proveedores o aliados estratégicos, con los cuales es posible ofertar diversidad a los turistas respecto a servicios, lugares, actividades mientras que la empresa puede atender a más clientes y a mercados meta nuevos, lo cual permitirá incrementar sus ingresos para traducirlos en beneficios para la comunidad.

Es así, que “un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta. Estas existencias adquiridas están dirigidas directamente a la actividad o negocio principal de la empresa que compra esos elementos” (E-conomic, 2014). En términos más sencillos es una “persona física o jurídica que suministra productos o servicios” a una empresa (PROMÉXICO, 2014). Puede ofrecer una ventaja competitiva frente a otras empresas al obtener precios más reducidos, o controlar la calidad de los insumos que recibe.

Las alianzas estratégicas son un tipo de guía de cooperación que “consiste en que dos o más empresas combinen parte de sus recursos y capacidades para crear una ventaja competitiva. Su unión permite crear un valor que no podrían desarrollar si actuaran de forma independiente y entrar a los mercados con mayor rapidez” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2009). De los tipos de alianzas que existen se considera que las empresas estudiadas pueden realizar la empresa son:



- **Alianzas con empresas competidoras.** El objetivo es incrementar y/o diversificar la oferta del producto turístico.
- **Alianzas con empresas no competidoras.** Se realiza con compañías de otro rubro, y que brindan servicios complementarios a la empresa, incrementando así el valor entregado al cliente.

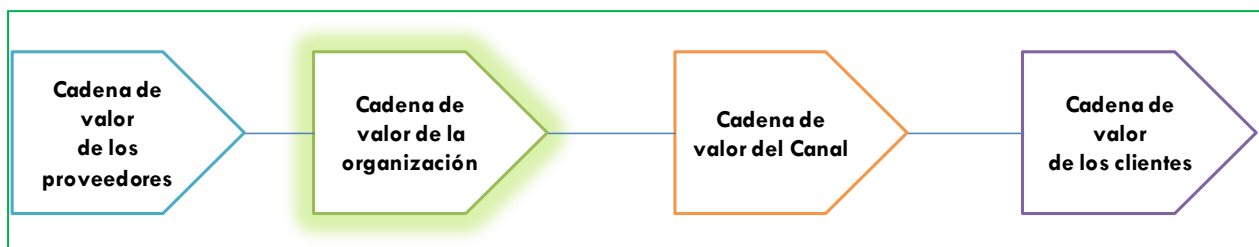
En estas la relación que se establece es de tipo contractual sin que esto implique la creación de una empresa por separado o que tengan que aportar capital social para constituir la.

- **Jointventure.** A diferencia de las anteriores, en este tipo de alianza dos o más empresas crean una empresa independiente desde el punto de vista legal, con el fin de compartir parte de sus recursos y capacidades para desarrollar una ventaja competitiva (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2009).

El establecimiento de las asociaciones clave se relaciona con la red o sistema de valor, que de acuerdo con Porter (2007) es el “conjunto de las relaciones y vínculos entre organizaciones necesarios para crear un producto o servicio” los cuales de manera independiente aportarán algo en la generación del valor que se entregará al cliente final.

El sistema de valor considera que la empresa pertenece a un conjunto complejo de actividades realizadas por varios actores diferentes, por lo que dicho sistema se conforma generalmente por varias cadenas de valor: la de los proveedores, la empresa, los canales y los clientes. Como puede observarse en la figura no. 15.

Figura No. 15. Sistema de valor de una empresa



Fuente: Porter, 2007.



Es así que las ECITN al establecer asociaciones están gestionando su sistema de valor enriqueciendo su generación, transmisión y entrega, de forma tal de beneficiar a los turistas, los asociados, la empresa y la comunidad.

¿Cómo determinar las asociaciones clave que la empresa debe establecer con otras?

Por lo anterior para determinar las asociaciones clave que la empresa debe establecer con otras para agregar valor en la creación y entrega del servicio turístico se sugiere:

- **Considerar la propuesta de valor que se entregará a los turistas.**
- **Analizar el valor.** Se trata de identificar si dicho valor puede enriquecerse o incrementarse para beneficio de los turistas y de la comunidad, a través de la colaboración de otra(s) empresa(s).
- **Determinar los socios clave.** A partir de evaluar que ofrecen y que les ofrece la ECITN estudiada.
- **Decidir el tipo de relación a establecer.** De proveeduría o alianza estratégica con empresas competidoras o no competidoras (ver figura no. 16).
- **Identificar los posibles impactos positivos y negativos de conformar asociaciones clave.**

Figura No. 16. Guía para identificar los asociaciones clave de las ECITN

Pasos a seguir	Pregunta detonadora	Asociaciones clave	Ejemplo
Analizar el valor	¿El valor generado, entregado y captado puede enriquecerse o incrementarse con la colaboración de otras empresas?	Si ¿por qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Si. Porque la empresa recibe turistas extranjeros recurrentes y en cada visita buscan comida, actividades y lugares diferentes. Además no se cuenta con vehículos que transporten al cliente de la ciudad al destino turístico.
		No ¿Por qué?	



Tipo de asociación	¿Qué tipo de relación se debe establecer para la colaboración?	• Proveedores	• Proveedor de frutas y verduras típicas de la región para ofrecer jugos y cocteles variados a los turistas pues los consideran algo exótico y único.
		• Alianzas estratégicas con empresas no competidoras	• Empresa de transporte
		• Alianzas estratégicas con empresas competidoras	• Empresa de una comunidad vecina que ofrece servicio de restaurante y taller gastronómico • Empresa en una comunidad vecina que ofrece rappel y camping.

Fuente: Elaboración propia, 2014

Estrategias propuestas

En el análisis de las empresas se detectó que el 80.65% establecen alianzas estratégicas con empresas no competidoras para la comercialización y difusión de su producto turístico, mientras que el 45.16% con empresas competidoras para aumentar la oferta de su producto turístico.

Por lo que existe un área de oportunidad para que las empresas fortalezcan su sistema de valor colaborando no solo con empresas que pueden ofrecerles actividades complementarias sino también pueden hacerlo con la competencia estableciendo objetivos comunes en un ámbito de respeto y colaboración. Por lo tanto se sugieren las estrategias que se presentan a continuación:

- I. Enriquecer o incrementar el valor que crean, ofrecen y captan a través de la cooperación con de otras empresas.
- II. Establecer alianzas con empresas no competidoras para aumentar los canales de distribución y de comunicación del producto turístico, complementar los servicios que se ofertan, entre otros.
- III. Fomentar el desarrollo de alianzas con empresas competidoras para diversificar su oferta turística y establecer relaciones de colaboración con otras comunidades.



Grupo 4. En este se encuentran los bloques fuentes de ingresos, fijación de precios y control de costos.

2.10. Fuentes de ingreso (i).

Osterwalder y Pigneur (2010) consideran que “si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias” e indican que existen varias formas de generar ingresos entre las cuales se encuentra la venta de servicios.

Estos autores abordan adicionalmente en este apartado los precios de venta del producto o servicio del que se trate, pero por cuestiones de utilidad práctica y por la importancia que este factor tiene en la propuesta de valor, en el presente modelo se plantean por separado. De tal manera que en este bloque se definen o identifican las fuentes de ingreso de las empresas.

Para todo negocio las fuentes de ingreso son fundamentales para su existencia permitiéndole además, crecer, diversificarse, etc. Una fuente se define como “principio, fundamento u origen de algo” (Real Academia Española, 2013), entretanto los ingresos son “la cantidad o valor monetario que recibe la empresa por la venta de sus bienes o servicios” (Generalitat de Catalunya, 2012). Por lo que, se considera que las fuentes de ingreso son todos los servicios y productos que la empresa vende a los turista o empresas para obtener entradas de dinero.

Es así que las fuentes de ingreso de las ECITN se dividen en dos tipos:

- **Servicios.** Se consideran todos los relacionados con la propuesta de valor y los adicionales que no están vinculadas con la actividad principal de la empresa.
 - Por servicio de hospedaje.
 - Por servicio de alimentación.
 - Por actividades de turismo rural, ecoturismo y turismo de aventura.
 - Por renta de planta turística para eventos especiales.
 - Por capacitaciones a otras empresas.
 - Por asesoría a otras empresas.
- **Productos.** No forman parte de la actividad principal de la empresa pero la complementan.



- Ingresos por venta de artesanías y otros productos locales (alimentos, bebidas, etc.).
- Ingresos por venta de residuos inorgánicos (plásticos, latas, entre otros).

¿Cómo identificar o determinar las fuentes de ingresos necesarias para crear, entregar y capturar valor?

Por lo que con la finalidad de que las empresas identifiquen o determinen si sus fuentes de ingreso son las necesarias para crear, entregar y capturar valor, deben tomar en cuenta lo siguiente:

- **Considerar la propuesta de valor que se entrega a los turistas.**
- **Identificar las fuentes de ingreso actuales.** De acuerdo a la clasificación de las fuentes de ingreso.
- **Analizar su contribución al valor.** Con la finalidad de conocer si son suficientes para crear, entregar y capturar valor tomando en cuenta lo que el turista y la empresa desean.
- **Incrementar, disminuir o mantener las fuentes de ingreso.** Puede decidirse crear más fuentes de ingreso, eliminar las que no sean convenientes o mantener las actuales (ver figura no. 17).

Figura No. 17. Guía para identificar o determinar las fuentes de ingresos necesarias para crear, entregar y capturar valor de las ECITN

Pasos a seguir	Pregunta detonadora	Fuentes de ingreso	Ejemplo
Considerar la propuesta de valor	¿Qué beneficios le ofrece la empresa al turista?		Ofrecemos a nuestros clientes experiencias placenteras de interacción respetuosa con el patrimonio natural y cultural de la comunidad para contribuir a su conservación, al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros integrantes y al desarrollo local sustentable



Identificar las fuentes de ingreso actuales	¿Cuáles son los servicios y productos que vende la empresa?	Servicios esenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de hospedaje. • Servicio de alimentación. • Actividades de turismo rural, de aventura u ecoturismo. • Renta de instalaciones para eventos. • Otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Renta de cabañas • Servicio de restaurante • Rappel • Ciclismo de montaña • Observación de aves • Senderismo • Agroturismo
		Servicios adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a otras empresas. • Asesoría a otras empresas. • Otros 	<ul style="list-style-type: none"> • No se realizan.
		Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de artesanías • Alimentos típicos. • Bebidas típicas. • Otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de tapetes de telares de mano. • Venta de tequila
Analizar su contribución al valor	¿Son suficientes para crear, entregar y capturar valor?	Si ¿por qué?		
		No ¿Por qué?		No porque los turistas y visitantes han manifestado interés por rentar el salón de usos múltiples para eventos como quince años o bodas. Además, los turistas quisieran comprar pan, mermelada y queso como el que comen en el restaurante de la empresa.
Incrementar, disminuir o mantener las fuentes	Entonces ¿Es necesario incrementar, disminuir o mantener	Mantener		Todos los servicios y productos que se vende en la actualidad.
		Incrementar ¿cuáles?		La renta de instalaciones para eventos. Venta de alimentos típicos como queso, pan y mermelada



de ingreso	las fuentes de ingreso?		de maracuyá y dulces tradicionales. Vender los residuos a la empresa recolectora del municipio.
		Disminuir ¿cuáles?	Ninguno de los servicios o productos que se comercializan actualmente.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Estrategias propuestas

Derivado del estudio de las empresas fue posible identificar que a pesar de que el 87.10% de ellas son capaces de detectar oportunidades, únicamente el 54.84% planea expandir sus actividades y en el mismo porcentaje venden productos artesanales elaborados en la comunidad, como fuente de ingresos. Por lo cual, se infiere que no están al tanto de las demandas de los clientes actuales y potenciales, no aprovechan todas las oportunidades que implica su vasto patrimonio cultural y no buscan atender a nuevos mercados. De tal manera que se sugiere lo siguiente:

1. Diversificar las fuentes de ingresos incrementando sus servicios como las actividades que ofertan, los lugares a visitar, etc.
2. Complementar el servicio que ofrecen a través de la comercialización de productos típicos locales.
3. Considerar a la basura como fuente de valor económica al transformarla en residuos comercializables.

2.11. Cálculo de costos económicos (j).

Osterwalder y Pigneur (2010) denominaron a este bloque como estructura de costos, en el que “se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo, los cuales son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave”.



¿Qué son los costos?

“En los negocios y la contabilidad, el costo es el valor monetario que una empresa ha invertido para producir algo, un producto o servicio”

Los costos son “el valor monetario de los gastos de las materias primas, equipos, suministros, servicios, mano de obra, productos, etc., que se utilizan para la creación del producto o servicio” (E-conomic, 2014).

¿Para qué sirve calcular los costos?

La empresa requiere conocer sus costos para saber cuánto dinero se gasta en la producción de los servicios y productos que ofrece (generalmente se calcula por unidad) para optimizar sus gastos; establecer el porcentaje de ganancia razonable en la fijación del precio de venta de sus servicios y no en forma arbitraria; dado que tienen impacto directo en la utilidad que la empresa obtiene. Por tal motivo, el presente bloque se denomina cálculo de costos económicos.

Tipos de costos

Los diferentes tipos de costos en los que incurre una empresa son:

- **Costos fijos.** A veces conocidos como gastos generales, son los costos económicos que una empresa seguirá realizando (por lo menos a corto plazo), incluso cuando no se venda ningún servicio. Pueden incluir la renta, los servicios públicos, impuestos, los salarios y los pagos de intereses, entre otros (Lovelock, 2008).
- **Costos variables.** Según Kotler (2008) varían dependiendo del nivel de producción, generalmente se considera la materia prima que en este caso puede ser por ejemplo para la preparación de alimentos;
- **Costos totales.** “Son la suma de los costos fijos más los costos variables, dado un nivel determinado de producción.” (Lovelock, 2008).

Es importante mantener un registro detallado y preciso si se desea realizar un control de costos serio en las operaciones productivas. Los registros y el papeleo ayudarán a comprender los posibles medios para reducir los costos productivos ya que le facilitará información que podrá ser utilizada para el seguimiento de costos y mejoras.



¿Cómo se pueden controlar los costos?

Para que las ECITN conozcan sus costos y los controlen pueden tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. **Identificar los costos fijos y variables** en los que incurre la empresa en la producción y venta de los productos y servicios que vende, durante un tiempo determinado.
2. **Registrarlos de manera escrita.** Para que queden asentados y como evidencia para generar reportes históricos que permitan conocer su tendencia a través del tiempo.
3. **Calcular los costos totales por un tiempo determinado.** Es decir, establecer el periodo de tiempo en el que se calcularán, considerando que es necesario hacerlo mensualmente.
4. **Controlar los costos.** Una vez que se tiene identificado el costo total, es posible analizar si todos los costos fueron necesarios o innecesarios para hacer un ajuste en el siguiente periodo o tomar las decisiones necesarias para su mejor manejo y optimización.

Estrategias propuestas

Se destaca que el 100% de estas empresas utilizan diversos medios de contabilidad, desde los más sencillos como una hoja de registro de ingresos y egresos hasta software especializados, de manera tal que claramente conocen sus costos, por lo que se sugiere:

- I. Continuar utilizando herramientas contables como libros contables, estado de resultado, estados financieros, tanto físicos como electrónicos.
- II. Considerar la mano de obra aunque sea por trabajo comunitario voluntario, o por tequio, como parte de los costos de la empresa.

2.12. Fijación de precios (k).

Para que la empresa pueda realizar las transacciones comerciales, es necesario fijar un precio a los productos y servicios, es decir, establecer “la cantidad de dinero que se cobra por ellos” (Kotler, 2008). También se concibe como “la suma de valores que los consumidores cambian por el beneficio de tener o utilizar un producto o servicio” (Kotler et al, 2011). Según Thompson



(2008) es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado en términos monetarios..., que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio.

¿Cuáles son los factores que deben considerarse para fijar los precios de los servicios y productos que vende la empresa?

Los aspectos generales que pueden considerar las ECITN para fijar el precio a los servicios y productos que vende son:

- **Identificar las características del servicio o producto al que se fijará el precio.**
- **Considerar al turista.** Es necesario saber a quién se le venderá el servicio o producto.
- **Tomar en cuenta los factores externos:**
 - **La competencia.** Debe tenerse conocimiento de la empresas competidoras, tanto de los clientes que atiende como los precios de los servicios y productos que vende.
 - **El entorno externo.** La situación económica, de seguridad, social, entre otros que afecten a la empresa en la creación y entrega de su propuesta de valor, así como en el cliente para obtenerla.
- **Identificar los costos.** Se refiere a conocer la cantidad de dinero que cuesta la creación y la entrega del valor a los turistas (lo cual se detalla en el apartado de control de costos).
- **Determinar el margen de ganancia.** Es la cantidad de dinero que se añade o suma a los costos del servicio o producto y representa la ganancia que la empresa desea obtener por su venta.
- **Determinación del precio final.** Ya que se tomaron en cuenta los aspectos anteriores, se define el precio al que se venderán los servicios y productos, considerando que debe ser justo para el turista y la empresa, dado que no es conveniente fijarlo por debajo de su valor real de acuerdo a las características del propio servicio o producto y su calidad, pues puede ser percibido por el cliente como un servicio de baja calidad o que aporta poco valor. En otras palabras, debido a que el precio es un comunicador del valor de los servicios, debe representar el valor que ofrece.



- **Evaluar la percepción del turista respecto al precio de los servicios y productos.**

Es decir conocer y valorar la opinión del turista respecto al precio de los servicios y productos que ofrece la empresa, en relación al valor que recibe por él. Puede realizarse a través de entrevistas y como parte del mapa de la empatía revisado en el apartado de mercado meta.

Figura No. 18. Guía de los factores generales a considerar para fijar precios de los servicios y productos que venden las ECITN

Factores a considerar	Pregunta detonadora	Ejemplo
Producto o servicio al que se fijará el precio	¿A qué servicio o producto se fijará el precio?	Mermelada de maracuyá orgánica artesanal.
Considerar al turista	¿Quiénes son los turistas?	Turistas extranjeros y turistas estudiantes.
La competencia	¿Qué servicios y productos vende la competencia y a qué precio?	Nadie vende mermelada de agave, solo mermeladas comerciales de otros sabores y el precio por una presentación de 200 grs. es de \$12.00.
El entorno externo	¿Existe algún factor del entorno que pueda afectar a la empresa o al turista?	Todo el año hay maracuyá para producir la mermelada y los turistas buscan algún lugar para comprarla.
Identificar los costos	¿Cuánto cuesta producir los servicios o productos?	El costo de producir la presentación de 500 grs. de mermelada es de: \$25.00.
Determinar el margen de ganancia	¿Cuánto dinero desea ganar la empresa por la venta del servicio o producto?	El margen de ganancia por 500 cada grs. es de \$20.00
Determinación del precio final	¿Cuál es el precio al que se venderá el servicio o producto?	\$45.00 la presentación de 500 grs.
	¿Es congruente y justo con el valor que aporta al turista?	El precio es justo ya que esta mermelada es de excelente calidad porque está producida de acuerdo a la receta tradicional del lugar y no tiene conservadores ni colorantes y porque la mermelada de 200 grs. de sabores convencionales que venden en los



		supermercados cuesta \$12.00, lo cual significa los clientes no pagan más de lo que paga por una convencional, además el valor agregado es que se trata de un sabor único.
Percepción del turista	¿Qué opina el turista del precio del servicio o producto?	Los turistas consideran que tiene un precio justo por sus características de producción y que incluso si fuera un poco más caro la seguirían comprando.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Estrategias propuestas

Respecto a los precios, el 70.97% lo determinan considerando a la competencia, el 54.84% toma en cuenta los costos de operación y el 9.68% solicita el apoyo de un asesor técnico para hacerlo pues es un proceso complejo en el que tienen que considerarse varios factores, por ello

- I. Considerar factores internos y externos de la empresa para fijar los precios: el servicio o producto que se venderá, los costos, el margen de ganancia, competencia, el entorno y la percepción del turista.
- II. Determinar precios que reflejen el valor que ofrecen.

Grupo 5. Este grupo se agregó al modelo de las ECITN porque se considera fundamental tomar en cuenta en el diseño del negocio a los costos y beneficios socioambientales como indicadores del grado de acercamiento de estas empresas a la sustentabilidad en sus vertientes social, cultural y ecológica.

Los impactos socioambientales negativos vistos como costos; y los positivos como beneficios, dependen de varios factores entre los más importantes se encuentran:

- La planeación del producto turístico, particularmente de la forma como se conciben y organizan las actividades en el destino.
- La gestión de todos los recursos involucrados en la prestación del servicio turístico, incluyendo acciones de monitoreo y evaluación de los efectos que se ocasionen.



- El número de turistas.
- La duración y frecuencia de su visita.
- Las características socioculturales y comportamiento en el destino de los turistas.

2.13. Costos socioambientales (I).

Consisten en los posibles impactos ecológicos, sociales y culturales negativos que se generan en la operación de las ECITN (Quesada, et. al, 2011) (Ramírez, C.2007).

¿Cómo se determinan y atienden?

El proceso para determinar y atender los costos socioambientales se conforma por tres etapas las cuales son:

Etapa 1.

Identificación a través de la siguiente pregunta:

1. ¿Cuáles son costos socioculturales y ecológicos ocasionados por la empresa turística?
Algunos impactos socioculturales negativos generados por una empresa turística de naturaleza en la sociedad local posibles son:
 - Sustitución actividades económicas tradicionales de la comunidad.
 - Elevación de gastos locales en mantenimiento de infraestructura, limpieza, seguridad ciudadana y atención sanitaria en temporada de mayor afluencia turística
 - Conflicto de intereses entre la población residente y los turistas que deben compartir o competir por recursos y servicios públicos.
 - Pérdida de la tranquilidad de los residentes por congestión de personas, e incremento del ruido
 - Mercantilización de la cultura local, despojándolas de su verdadero significado y autenticidad, bajo presiones de tour operadores para satisfacer a su clientela
 - Cambios inducidos en las estructuras organizacionales y en los roles sociales tradicionales para adaptarse a las exigencias del mercado turístico.
 - Deterioro de sitios históricos, monumentos arqueológicos y obras de arte por el tráfico de personas y vehículos.



- Cambios irreversibles en la forma de vida, los valores culturales y patrones de consumo de la comunidad local, al adoptar comportamientos imitativos de los turistas (aculturación).

Algunos costos en la transformación del capital natural:

- Destrucción del hábitat natural de especies vegetales y animales endémicas por sobrepasar la capacidad de carga de los visitantes a estos espacios.
- Saqueo y tráfico ilegal de especies vegetales y animales endémicas y en peligro de extinción.
- Deforestación y pérdida de la capa vegetal protectora para edificar y construir infraestructura turística.
- Exceso de consumo y desperdicio de recursos naturales cada vez más escasos como el agua.
- Alto consumo y desperdicio de energía eléctrica.
- Contaminación del aire y contaminación acústica por el tráfico vehicular.
- Problemas derivados por la generación y disposición de residuos sólidos.
- Contaminación de ríos, lagos, mares y playas con aguas residuales no depuradas y desechos químicos
- Compactación del suelo por el tráfico, problemas de escurrimiento del agua provocando erosión y riesgos de deslizamientos. (Salinas y De La O, 2006) (Quesada, et. Al, 2011).

Después de identificar los impactos que ha generado la empresa turística es conveniente una reflexión y tomar decisiones comunitarias para responder la siguiente pregunta:

Etapas 2

2. ¿Qué costos está dispuesta la comunidad a pagar por los probables beneficios que genere la empresa?
3. ¿Hasta qué punto la comunidad acepta que los beneficios potenciales del turismo modifiquen sus formas de vida?

La respuesta determinará la contestación de la siguiente pregunta:



Etapas 3

4. ¿De qué manera se pueden disminuir los costos sociales, culturales y ecológicos?

Entre las posibles respuestas a este cuestionamiento se encuentran:

- Revisar y en su caso modificar el actual modelo de negocios de la empresa hacia la sustentabilidad.
- Desarrollar estrategias que prevengan y atiendan la problemática sociocultural generada a través del fortalecimiento de los patrimonios cultural, social y natural.
- Aplicar métodos y técnicas de conservación y restauración ecológica por ejemplo la instalación de paneles solares, dispositivos ahorradores de agua, cosecha de agua; biodigestores y filtros verdes para la depuración de aguas residuales y posterior reuso, separación y reciclado de residuos; respeto a la capacidad de carga para el uso de instalaciones y senderos, reforestación, chaponeo, etc.
- Desarrollar métodos sencillos de monitoreo, seguimiento y control de los costos socioambientales.

2.14. Beneficios socioambientales (m).

Son los impactos positivos sociales, culturales y ecológicos que producen las ECITN (Salinas y De La O, 2006) (Quesada, et. Al, 2011).

Algunos impactos socioculturales positivos de una empresa turística de naturaleza en la sociedad local posibles son:

- Diversificación de actividades productivas para la comunidad.
- Generación de fuentes de empleos directos e indirectos e ingresos.
- Mejoramiento de las condiciones de vida de los hogares residentes por el acceso a servicios, instalaciones, infraestructura y equipamiento turísticos.
- Reducción de la migración de los habitantes a otros lugares.
- Formación y capacitación de recursos humanos para la gestión de la empresa turística. Intercambio entre personas provenientes de diversas culturas y enriquecimiento mutuo.
- Revitalización de formas de arte tradicional, como la música, danza, pintura, etc.
- Reactivación y desarrollo de tradiciones locales.
- Rescate de idiomas y lenguas originarias, así como de la cultura oral.



- Valoración de conocimientos colectivos y tecnologías tradicionales.
- Fortalecimiento y puesta en valor del patrimonio histórico, la identidad cultural y la estima colectiva que potencian el atractivo turístico del destino.
- Fortalecimiento de la capacidad de gestión y producción de la comunidad.

Otros beneficios para el patrimonio natural son:

- Valoración y cuidado de la riqueza natural por parte de la población de la comunidad.
- Regeneración del entorno natural gracias a la planeación turística.
- Reducción del riesgo de actividades depredadoras de recursos naturales y vida silvestre por el ingreso turístico de la población local.
- Preservación y mejor aprovechamiento del paisaje natural, la flora y la fauna autóctonas, principalmente en parques naturales y zonas protegidas de gran belleza y diversidad biológica.
- Generación de ingresos por reutilización y reciclaje de residuos.
- Generación de ingresos por servicios ambientales.
- Estímulo a la conservación del medio natural mediante campañas de información, sensibilización y educación ambiental para turistas y comunidad local.
- Aplicación de instrumentos tendientes a controlar y limitar la cantidad de visitantes y el tipo de actividades que pueden realizarse en áreas naturales protegidas.
- Generación y aplicación de leyes y reglamentos para controlar el crecimiento del turismo.
- La identificación de los beneficios socioambientales que genera o están en posibilidad de generar las ECITN permite planear su permanencia, promoción y vigilancia. (Salinas y De La O, 2006) (Quesada, et. al, 2011) (Ramírez, 2007).

Elementos transversales. Dado que los modelos de negocios no son permanentes por la influencia que en ellos ejerce el entorno cambiante, es necesario considerar **¿qué elementos permiten a la empresa ser competitivas?**, y como respuesta a ello se encuentra la innovación y la calidad como elementos constantes y dinámicos que permitan la permanencia y el éxito de las ECITN.



2.15. Innovación

La OCDE (2005) indica que la innovación es “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto, de un proceso, de un método de comercialización o de un método organizativo, en las practicas internas de una empresa...”

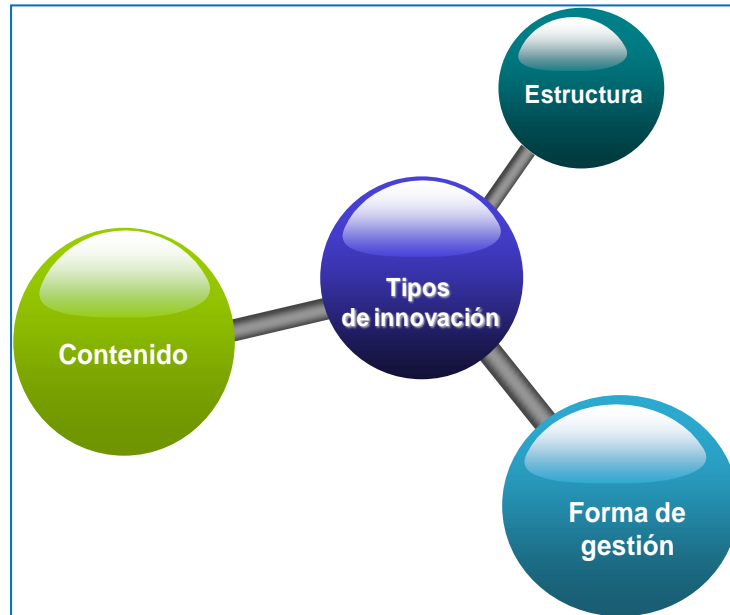
En el modelo de negocios se incluye este concepto como un elemento transversal ya que según Hamel (2006) y Barsh (2008) (citado en Márquez, 2010: 31) “es una fuente de generación de valor en el mundo empresarial” además, de acuerdo con Vesga (2010) “un modelo de negocio innovador puede convertirse en la mejor garantía de sostenibilidad de la ventaja competitiva pues los productos y servicios con frecuencia son fáciles de copiar, pero los modelos no lo son, pues están basados en operaciones complejas. De tal manera que, para “lograr modelos innovadores, consistentes y coherentes que les permitan alcanzar grandes ventajas en la competencia”, las ECITN deben estar dispuestas a experimentar.

Este elemento le permite a las empresas adaptar y mejorar sus productos, procesos, comercialización u organización según las necesidades del mercado y la comunidad.

- Generar continuamente nuevos productos.
- Ofrecer mejor calidad en el servicio para el cliente.
- Reducir los costos de la empresa.
- Disponer de canales de distribución más eficientes para hacer llegar sus productos.

Por otro lado Zott y Amit (2010) plantean la innovación en el modelo de negocios como alternativa para extraer más valor de los recursos con los que ya cuenta una empresa, lo que significa que este concepto no se relaciona necesariamente con grandes inversiones de dinero, sino más bien con el uso de la creatividad. Además proponen que “los directivos pueden innovar en los tres elementos del negocio como puede observarse en la figura no. 19.

Figura No. 19. Innovación en los tres elementos del modelo de negocios



Fuente: Elaboración propia basada en Zott y Amit (2010)

El “contenido de un sistema de actividades se refiere a la selección de tareas que hay que llevar a cabo”, es decir, las que tienen que ajustarse

Para efectos de la innovación del modelo propuesto para las ECITN y considerando como referente a Zott y Amit (2010), se considera que:

El contenido de un sistema de actividades se refiere a la selección de las tareas que hay que llevar a cabo, por ejemplo una innovación en este sentido sería implementar una nueva forma de comercializar los servicios de la empresa a través del uso de las redes sociales.

La “estructura de un sistema de actividades describe cómo están relacionadas entre sí” (Zott y Amit, 2010), como la presente propuesta desarrollada ya que se consideraron dos bloques relacionados con la sustentabilidad que son los beneficios y los costos medioambientales debido a que se trata de empresas comunitarias cuyo principal objetivo es la captación de valor para sus integrantes.



En lo que respecta a la “forma de gestión de un sistema de actividades se refiere a quién las realiza” (Zott y Amit, 2010), si lo hace la empresa o un socio. Por lo que, básicamente deben tomarse decisiones sobre la cadena y la red de valor, como se precisó en el bloque de asociaciones clave.

También por los impactos de la innovación puede ser:

Radical. Es una transformación total de uno de los componentes del modelo o de todo él.

Incremental. Es la que se va a realizando de acuerdo al rendimiento o resultados que van generando.

Por último, y con base en lo expuesto se sugieren una lista de preguntas adaptadas con base en la propuesta de Márquez (2010), que permitan reflexionar a los directivos sobre la innovación en el modelo de negocios de la empresa (ver figura no. 20).

Figura No. 20. Guía para identificar los elementos a innovar en el modelo de negocios de las ECITN

Elementos del modelo de negocios a innovar	Pregunta detonadora	Ejemplo
Mejorar las actividades	¿Cómo mejorar las actividades de cada bloque del modelo de negocios actual?	Implementar el comercio electrónico
Mejorar la estructura	¿Cómo mejorar la estructura del modelo de negocios actual? ¿Es necesario agregar más bloques, eliminarlos o sustituirlos?	Agregar un bloque en el modelo con nombre comercialización electrónica que se encargue de las ventas por ese medio.
Mejorar la forma de gestión actual	¿Quién debería hacer las actividades, la propia empresa o una externa?	Las actividades las hará la empresa a través de uno de sus integrantes, quien tomará un diplomado sobre comercio electrónico para que pueda encargarse de dicha actividad.

Fuente: Elaboración propia, 2013.



Estrategias propuestas

De las empresas analizadas el 67.74% busca innovar su producto turístico, el 64.52% implementa de nuevos servicios, lo que indica que la innovación no es un elemento frecuente en ellas, pues se percibe solo a nivel del servicio ofertado; sin embargo debido a que el 87.10% de ellas tienen la capacidad de detección de oportunidades y realización de actividades que fortalezcan a la empresa, se considera que fácilmente puede implementarse una cultura hacia la innovación constante del modelo de negocios en sus tres niveles. Por lo tanto se sugiere:

- I. Sensibilizar a los integrantes de la comunidad y de la empresa sobre la importancia de la innovación.
- II. Considerar que la innovación en el modelo de negocios puede ser en su contenido, estructura o forma de gestión.
- III. Fomentar en la empresa la generación de nuevas ideas que permitan mejorar el valor entregado y el captado.
- IV. Establecer reuniones periódicas para discutir las nuevas ideas que propongan los empleados.

2.16. Calidad

Otro elemento transversal considerado en el modelo de negocios es la calidad, pues es una parte fundamental en el valor que se crea y entrega a los turistas.

Crosby (1979) define la calidad como “el cumplimiento de los requerimientos”, mientras que para Deming (1988) “es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente”.

Es así, que para las ECITN la calidad es cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción del cliente tanto externos como los turistas y los clientes internos de la empresa que son los socios, trabajadores y demás personas involucradas en ella.

De tal forma, para que la calidad sea integral deben considerarse dos elementos: interno y externo como se muestra en la figura no. 21.

Figura No. 21. Elementos de la calidad integral



Fuente:

Elaboración propia, 2014.

El interno se refiere a que la calidad emana del interior de la empresa, del servicio que se ofrece, de sus empleados y de cómo estos realizan sus tareas; el externo se relaciona con los clientes respecto a la satisfacción que obtengan a cambio del servicio adquirido (SEGOB Guanajuato, 2014).

Para que se gesté la calidad en la empresa, desde el punto de vista de la producción del servicio y de su entrega al cliente, deben “establecerse los requisitos que deben cumplir los procesos internos, respaldados por la provisión de los medios, estímulos y apoyo necesarios para que el personal se encuentre motivado y pueda garantizar los servicios” de los turistas (Erdellán y Vicente, 2009). Además, en “la calidad en el servicio turístico exige que haya una buena calidad de vida en el territorio donde se da la oferta, por lo que es indudable que se debe avanzar en la mejora de las condiciones de vida de la población local para que el visitante tenga una buena experiencia turística” (Demoustier, 2005:232). Por lo que entonces, para generar la calidad a nivel interno deben considerarse la mejora en las condiciones de vida de la comunidad, la capacitación y motivación de los empleados y el establecimiento de procesos y requisitos para la creación y oferta del servicio.



En el enfoque externo se encuentra la calidad en términos de satisfacción al cliente, la cual se define como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas” (Kotler, 2008). Por lo que, un cliente está satisfecho cuando obtuvo al menos los beneficios que esperaba recibir por la compra de un producto y/o servicio, entonces la idea no radica en satisfacer sus expectativas sino sobrepasarlas.

¿Cómo controlar la calidad?

Por la importancia de este elemento en el modelo de negocios, a continuación se hace referencia a los pasos que las ECITN pueden llevar a cabo para aumentar su control de calidad, de acuerdo a lo establecido por Kotler (2012) y la SEGOB Guanajuato (2014):

1. **Invertir en buenas prácticas de contratación, capacitación y motivación del personal.** Como se mencionó en el apartado de recursos clave, puede utilizarse el modelo de competencias. El cual incluye la descripción de puestos, la selección del personal adecuado, evaluación del desempeño, capacitación y diseño de compensaciones. Esto generará empleados capacitados y motivados.
2. **Estandarizar el proceso de servicio-desempeño en toda la organización.** Un diagrama puede trazar el flujo del proceso del servicio y los puntos de contacto con el cliente.
3. **Establecer criterios de calidad en los servicios y procesos.** Ya que se conoce qué hacer, deben determinarse las especificaciones técnicas de los procesos y servicios que sirvan como guía a los empleados en el desarrollo de las actividades, encaminadas a la satisfacción del cliente.
4. **Certificarse.** “Una vez que se han cubierto los requisitos anteriores, la empresa debe buscar la certificación de algún órgano acreditado para ello; esto le permitirá dar muestra a sus clientes, que sus servicios y productos reúnen las condiciones de confiabilidad que cualquier turista necesita” (SEGOB Guanajuato, 2014).
5. **Supervisar la satisfacción del cliente.** Utilizando encuestas de salida, buzón de quejas y sugerencias para conocer la percepción del cliente respecto al servicio y a la empresa,



con la finalidad de realizar los ajustes que sean necesarios encaminados a superar las expectativas de los turistas.

Estrategias propuestas

Analizando el elemento interno de la calidad de las empresas estudiadas se detectó que en el 100% de ellas los empleados conocen su funcionamiento, los procesos administrativos, los servicios y actividades que se ofrecen a los clientes; el 96.77% participa en programas federales de capacitación continua, diseña programas de remuneraciones y/o reparto de ganancias, tienden a cumplir de normatividad y reglamentación (sector turismo y sector ambiental); el 90.32% evalúan a los empleados y realizan esfuerzos por mejorar sus procesos; el 80.65% cuenta con certificaciones de calidad en el servicio y en buenas prácticas y el 29.03% tiene un reglamento interno para los empleados. En lo que respecta al elemento externo, el 58.06% tiende a brindar atención oportuna y eficaz a los turistas, el 54.84% usa encuestas de salida como herramienta para controlar la calidad, el 48.39% usa el buzón de opinión y el 16.13% realiza actividades de servicios después de la venta.

Como puede observarse, el elemento interno recibe mayor atención que el externo, por lo que se sugiere:

- I. Estandarizar los procesos y los criterios de calidad así como registrarlos por escrito a como guía y para fuente de consulta.
- II. Utilizar el modelo de gestión por competencias, para garantizar que los empleados realicen sus actividades adecuadamente en beneficio del turista.
- III. Seleccionar las certificaciones que le generen mayor impacto a la empresa.
- IV. Implementar la evaluación de la satisfacción del cliente como un proceso prioritario para la empresa, pues de ello depende que el turista regrese o la recomiende con sus amigos, familiares, etc.
- V. Fomentar el mejoramiento en la calidad de vida de los integrantes de la comunidad.



3. Plan estratégico para el desarrollo del modelo de negocios en las Empresas Comunitarias Indígenas de Turismo Naturaleza

El modelo de negocios fue construido con el objetivo de planear las actividades que deben desarrollar las ECITN para generar y entregar valor a sus clientes y obtener utilidades económicas y sociales para sí mismas y la comunidad. Sin embargo, para que dicha planeación sea exitosa es imprescindible desarrollar un plan estratégico que permita a cada empresa tomar las decisiones necesarias y congruentes con lo que son y desean lograr en el futuro. Dicho de otra manera, el plan estratégico guiará a las ECITN a determinar el camino al que se dirigirán o el rumbo que tomarán para obtener los beneficios u objetivos que buscan, pues como indica Morales (2013) la “ausencia de planificación puede empujar a la compañía irreparablemente al desconcierto y al fracaso”.

De tal forma, que brevemente se aborda el concepto de plan estratégico, los beneficios de formularlo así como las fases que deben seguirse para su elaboración.

3.1. Concepto de plan estratégico

Para Chandler (1962) la planeación estratégica consiste en “la determinación de los objetivos y metas esenciales de largo plazo de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y asignación de recursos necesarios para su realización”.

Por otro lado, “el plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha...” (Guía de la calidad, 2014).

De acuerdo con Dess y Lumpkin (2003) (citado en Altair Consultores, 2014) es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”.



Por lo que el plan estratégico para el presente proyecto, se considera como un programa escrito que contiene lo que la empresa pretende conseguir a largo plazo, además de las acciones y las necesidades para lograrlo, y resulta de un proceso participativo en la organización.

3.2. Beneficios del plan estratégico

Según indica Carreto (2014) la elaboración de un plan estratégico tiene beneficios para las empresas pues les permite un mayor entendimiento de las amenazas externas y de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados. Para Altair Consultores (2014) “obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática en el futuro, identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar, los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades y proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades”, entre otras.

Es así que el plan estratégico ayuda a las ECITN a responder tres preguntas, como puede observarse en la figura No. 22:

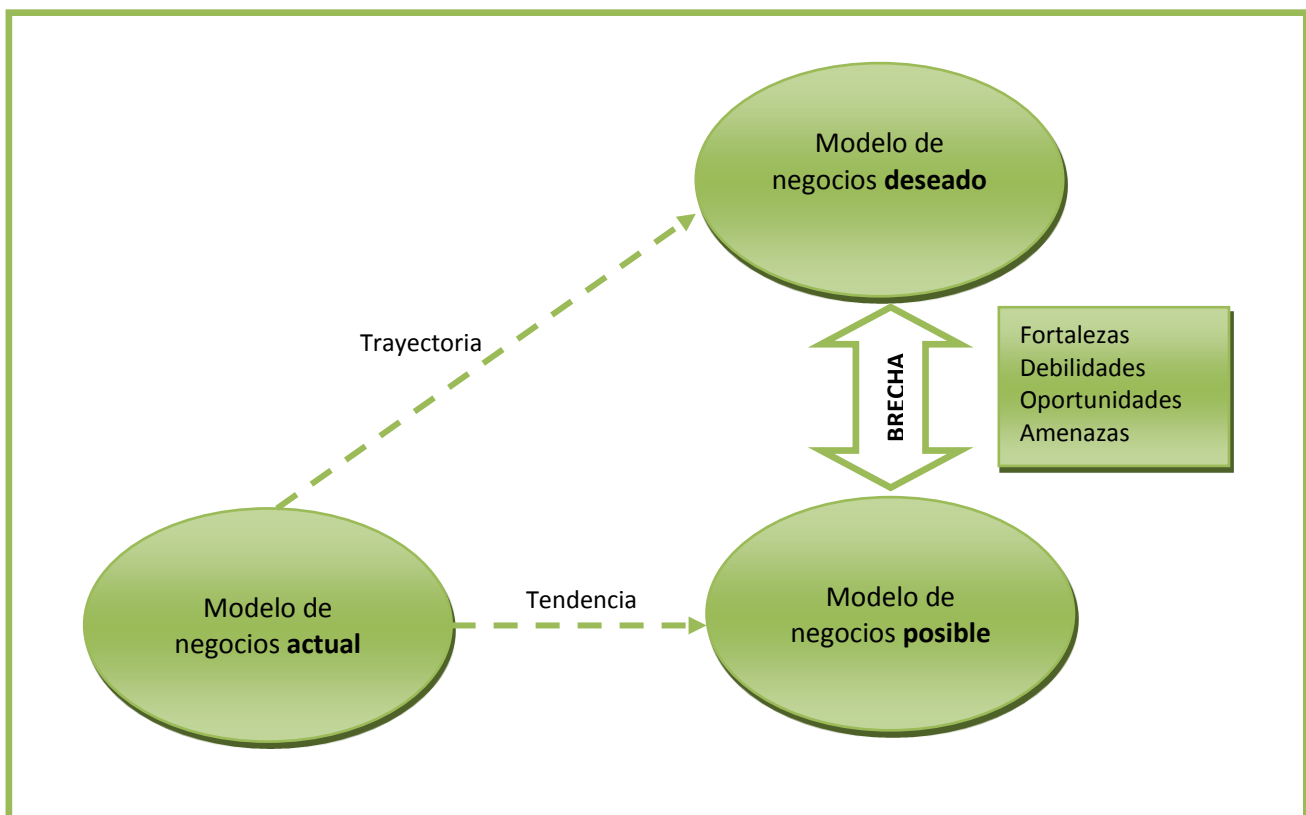
- ¿Dónde estamos?
- ¿A dónde queremos ir?
- ¿Cómo llegar allá?

Además, tomando en cuenta las características mencionadas de las ECITN, dicho plan les permite:

- Desarrollar organizadamente el modelo de negocios.
- Identificar los recursos y capacidades que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos, así como necesidades de fortalecimiento.
- Determinar las condiciones del entorno que favorecen el desarrollo del modelo de negocios y cuáles son los retos que deben enfrentar para lograrlo.
- Definir los objetivos a corto y largo plazo, así como las acciones para alcanzarlos.
- Considerar los requerimientos económicos, materiales, humanos, tecnológicos, políticos, sociales, ecológicos y territoriales para llevar a cabo el modelo de negocios.

- Asignar prioridades en la asignación de recursos.
- Fomentar la participación y el compromiso de todos los integrantes de la empresa para el desarrollo de las acciones y el logro de los objetivos.
- Contar con una perspectiva de amplio alcance tanto en el tiempo como en el espacio en donde se desarrolla la empresa.

Figura No. 22. Plan estratégico para el modelo de negocios de las ECITN



Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.3. Etapas de elaboración del plan estratégico

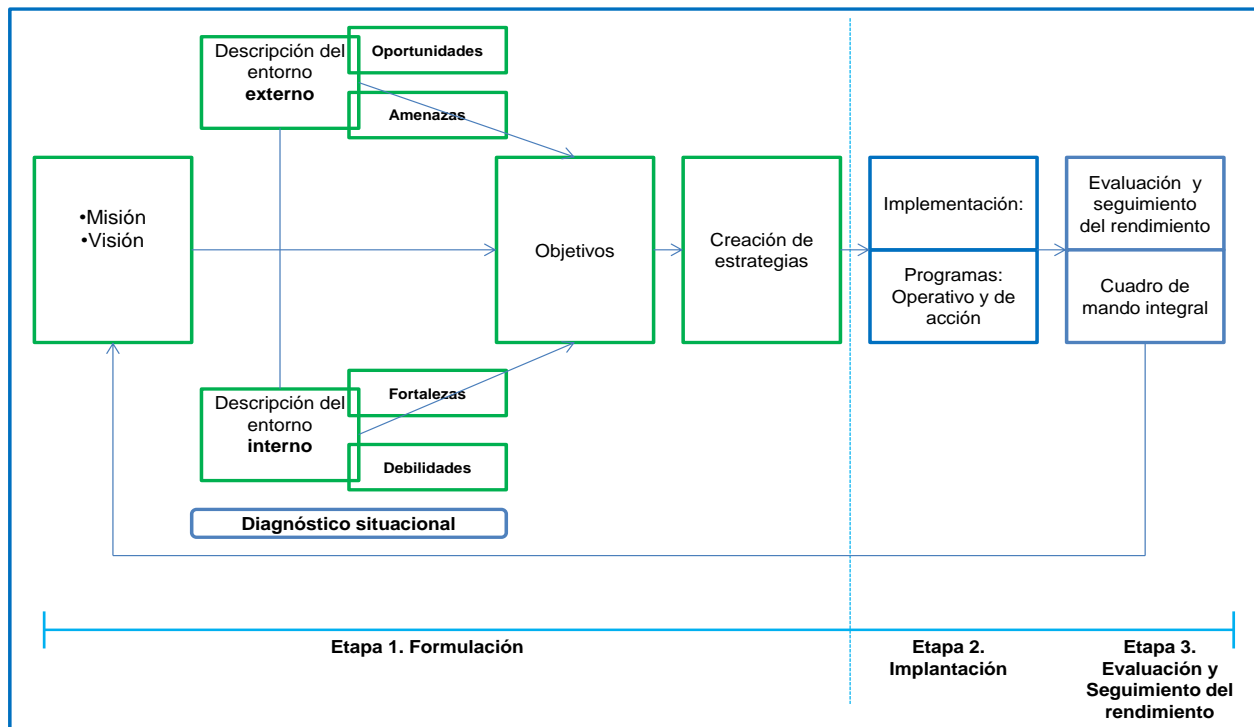
Gaxiola (2013) menciona que los pasos que una empresa puede seguir para elaborar un plan estratégico son cinco. La reflexión, sobre el estado en el que se encuentra la empresa a nivel interno y los factores externos que la impactan; la visión estratégica, es decir la determinación hacia donde se dirige la empresa en el futuro; los objetivos y metas, es decir convertir la visión en objetivos claros y medibles; la ejecución, se trata de la realización de las actividades

encaminadas al logro de los objetivos y; el seguimiento, o supervisión de la ejecución de las actividades para conocer sus resultados.

Mientras que Altair Consultores (2014) sugiere tres etapas: análisis estratégico, formulación estratégica e implantación de la estrategia. La primera consiste en analizar o establecer los objetivos organizacionales (misión, visión y objetivos estratégicos) y examinar el entorno interno y externo de la empresa. La segunda se refiere a tomar las decisiones necesarias para el logro de los objetivos. En la última, se desarrollan los programas, se ejecutan las actividades y se establecen mecanismos de control.

Como puede observarse en ambos casos a pesar de referirse a diferentes números de etapas o pasos, abordan el mismo proceso y buscan por su puesto el mismo resultado. Por lo que considerando lo anterior, las etapas sugeridas para la elaboración del plan estratégico de las ECITN es el que se muestra en la figura No. 23.

Figura No. 23. Etapas para la elaboración del Plan Estratégico de las ECITN



Fuente: Elaboración propia, 2014



3.3.1. Etapa 1. Formulación.

En esta se incluye la definición o análisis, según sea el caso, de los objetivos organizacionales como la misión y la visión de las empresas, realización del diagnóstico, además de la determinación de objetivos y estrategias.

Objetivos organizacionales: misión y visión

De acuerdo con Espinosa (2012) “la misión define principalmente, cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad”. Las siguientes preguntas pueden ser de ayuda para determinarla: “¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a que nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?”.

Para Fleitman (2000), la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Mientras que Thompson (2006) indica que se trata de “una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.”

Para definir o actualizar la misión y la visión las ECITN pueden plantearse las siguientes preguntas:

- **Misión** ¿Qué tipo de negocio es y qué propósitos o fines tiene?
- **Visión** ¿Qué tipo de negocio quiere ser? Identifica claramente los objetivos futuros que pretende.



Diagnóstico empresarial

El diagnóstico empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo (Romagnoli, 2007).

Es una herramienta que ayuda a las empresas a comprender tanto el pasado como el presente y actuar en el presente y en el futuro, a través de la identificación de las variables internas y externas que influyen en los resultados de la organización (Araiza, 2010).

Para realizar el diagnóstico empresarial es posible utilizar el FODA, “que se trata de una herramienta sencilla que permite analizar la situación actual de la empresa y obtener conclusiones que ayuden a ser mejor en el futuro. Implica que se reconozcan los elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente al cumplimiento de las metas empresariales” Esta herramienta se constituye por dos niveles: la situación interna y la externa. “La primera está constituida por factores que forman parte de la misma organización y en los cuales ejerce control. En tanto que la segunda se refiere a los elementos que están fuera de la empresa, que se interrelacionan con ella y la afectan, pero que no controla directamente”. (Valero, 2014).

Análisis interno. En este nivel se identifican las fortalezas y debilidades de las empresas.

- **“Fortalezas.** Elementos positivos que posee el negocio y que constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos.
- **Debilidades.** Factores negativos que se tienen y que se constituyen barreras u obstáculos para alcanzar las metas propuestas” (Valero, 2014).

Para su identificación pueden plantearse los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cómo se planea, organiza, dirige, promueve y vende los servicios la empresa?
- ¿Cómo se hace el seguimiento y control de los resultados del negocio?
- ¿Qué acciones se hacen correctamente y contribuyen al éxito de la empresa y cuáles hay que mejorar?



Análisis externo. Corresponde a la identificación de oportunidades y amenazas.

- **“Oportunidades.** Elementos del ambiente que el negocio puede o debería aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Estos pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc.
- **Amenazas.** Aspectos que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos empresariales si no se previenen o trabajan para evitarlos” (Valero, 2014).

Las siguientes preguntas son una guía para identificarlos:

- ¿Qué aspectos del entorno de la empresa como el mercado, la situación económica, social, política o ambiental pueden convertirse en ventajas para el negocio?
- ¿Qué aspectos del entorno de la empresa pueden significar mayores dificultades para el desarrollo del negocio?

Determinación de objetivos y estrategias

Una vez elaborado el diagnóstico empresarial a través de la detección de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se analizan los resultados para determinar los objetivos, para después formular las estrategias a seguir para el logro de dichos objetivos.

Tanto los objetivos como las estrategias deben ser acordes con la misión y visión del negocio además de ser viables en cuanto a costos, rentabilidad, competitividad, pero sobre todo estar en sintonía con los usos y costumbres de la comunidad.

Las estrategias pueden ser:

- **Funcionales u operativas.** Son las que se relaciona con cada área funcional o departamento de la empresa (Altair Consultores, 2014), por lo que pueden ser en temas como las finanzas, la contabilidad, el marketing, la adquisición de capacidades, la investigación del mercado.
- **Competitivas.** Pueden ser de acuerdo con Porter (2007) de diferenciación de su producto turístico en el mercado; por su liderazgo en costos, o enfocarse en un segmento de mercado en particular.



- **Corporativas.** Definen si la empresa debe crecer mediante desarrollo interno o mediante externo como puede ser a través de alianzas, fusiones o absorciones, etc. (Altair Consultores, 2014). Lo cual puede ayudar a diversificar sus servicios y productos, colocarse en el mercado internacional o mejorar la calidad de su servicio turístico.

Como referencia o guía para establecer los objetivos y las estrategias las ECITN pueden plantearse lo siguiente:

- **Objetivos.** ¿Qué debe hacer la empresa para poner en marcha el modelo de negocios que quiere desarrollar?
- **Estrategias.** ¿Cuáles son los caminos que debe seguir la empresa para modificar el modelo de negocios actual y lograr el que desea?
 - **Funcionales u operativas.** ¿Qué actividades deben desarrollarse en las áreas o departamentos de la empresa? Estas decisiones se reflejan básicamente en todo el modelo de negocios a nivel actividad como se mencionó en el apartado de innovación.
 - **Competitivas.** La propuesta de valor debe formularse en función de diferenciación en función de la competencia, por el liderazgo en costos (lograr los costos más bajos del mercado sin sacrificar la calidad) o atender particularmente a un solo segmento de mercado para buscar la especialización, podría ser por ejemplo solo turistas extranjeros. Esta estratégica tiene relación directa con el bloque de propuesta de valor del modelo de negocios.
 - **Corporativas.** ¿La empresa debe crecer mediante desarrollo interno o externo? Si es externo ¿qué tipo de relación deben establecer, proveedores o aliados? Este apartado se relaciona con el bloque de asociaciones clave del modelo de negocios.

Para facilitar la formulación de las estrategias en función del diagnóstico se propone utilizar la matriz DAFO como se muestra en la figura No. 24.



Figura No. 24. Matriz DAFO para la formulación de estrategias

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas F1 F2 ...	Debilidades D1 D2 ...
Oportunidades O1 O2 ...	Estrategias FO (Maxi – Maxi) Estrategia para maximizar F y maximizar O	Estrategias DO (Mini – Maxi) Estrategia para minimizar D y maximizar O
Amenazas A1 A2 ...	Estrategias FA (Maxi – Mini) Estrategia para maximizar F y minimizar A.	Estrategias DA (Mini – Mini) Estrategia para minimizar D y minimizar A.

Fuente: Valero, 2014

En esta figura puede observarse que el objetivo es el planteamiento de la situación interna y externa de las empresas, para que a partir de ello se decida si las estrategias a plantearse deben ser maxi-maxi, mini-maxi, maxi-mini o mini-mini.

3.3.2. Etapa 2. Implementación.

Antes de abordar esta etapa es necesario señalar que el plan estratégico es responsabilidad del nivel directivo de la organización mientras que los programas corresponden a los mandos medios (Valdés, 2008). Por lo que en el caso de las ECITN corresponde al administrador elaborar el plan y a los responsables de las áreas la determinación de los programas, considerando la participación colaborativa en su construcción.

Es así que en la fase de implementación se desarrollan los programas operativo y de acción para su ejecución.

Programa operativo

Una operación es un conjunto coherente de acciones destinadas a alcanzar un resultado u objetivo. Por lo que el programa operativo es el documento en el que se plasman los principales



“caminos a seguir para alcanzar los resultados esperados” (Secretaría de la Gestión Pública, Buenos Aires, 2014), generalmente su duración es de un año, por eso suele ser conocido como Programa Operativo Anual. En él se expresan las operaciones, las acciones generales y los recursos o capitales como se refieren en el bloque de recursos clave del modelo de negocios (físicos, naturales, humanos, sociales y financieros) necesarios para llevarlas a cabo, esto puede observarse en la figura no. 25. Por último, una forma de facilitar su elaboración es preguntándose **¿Qué operaciones, acciones y recursos se necesitan para lograr los objetivos y las estrategias?**

Figura No. 25. Ejemplo del contenido del plan operativo para las ECITN

Operaciones	Acciones	Recursos necesarios
Mejorar la calidad en el servicio	<ul style="list-style-type: none">• Definir los procesos de atención a clientes.• Establecer los requisitos para llevar a cabo dicho proceso.• Capacitar a los empleados en la excelencia en el servicio.	<ul style="list-style-type: none">• Capital humano• Inversión en un curso de capacitación \$3,000.00 para tres personas cinco sesiones de 3 horas c/u.
Diversificar la oferta turística	<ul style="list-style-type: none">• Identificar los gustos y preferencias de los turistas• Analizar el patrimonio natural y cultural de la empresa que puede incluirse en la oferta de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Capital humano

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Programa de acción

Es el documento que contiene el conjunto de actividades o tareas que deben realizarse indicando quién y cuándo debe realizarlas, así como el monto de los recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. En otras palabras, es más específico que el programa operativo pues se establecen los requerimientos cotidianos o diarios que necesita la empresa, los cuales se indicaron en el modelo de negocios en el bloque de recursos clave. Adicionalmente puede agregarse el producto o resultado esperado de la acción con la finalidad de evaluar su efectividad, es decir, para conocer si se están logrando los resultados esperados.



Para que las ECITN puedan desarrollarlo con mayor facilidad pueden responder a la pregunta **¿qué acciones, en qué orden con qué recursos, quién las llevará a cabo y qué resultados se esperan, para instrumentar las estrategias, lograr los objetivos, cumplir con la misión de la empresa y avanzar en la construcción del negocio que se desea tener?** Puede observarse un ejemplo en la figura No. 26.

Figura No. 26. Ejemplo del contenido de un plan de acción para las ECITN

Responsable:	Eduardo Sánchez García		
Resultados:	Lograr la satisfacción del turista en un 95%.		
Operaciones	Acciones	Tiempo asignado	Recursos
Mejorar la calidad en el servicio	Definir los procesos de atención a clientes.	2 semanas (Del 17 al 28 de marzo de 2014)	Capital humano
	Establecer los requisitos para llevar a cabo dicho proceso.	1 semana (Del 31 de marzo al 5 de abril).	Capital humano
	Capacitar a los empleados en la excelencia en el servicio.	1 semana (Del 7 al 11 de abril de 2014)	Inversión en un curso de capacitación \$3,000.00 para tres personas cinco sesiones de 3 horas c/u.

Fuente: Elaboración propia, 2014

3.2.3. Etapa 3. Evaluación y seguimiento del rendimiento.

De acuerdo con la Secretaría de Educación Pública (2006), se trata de un “proceso fundamental en la mejora continua; éste no es un mecanismo de fiscalización del trabajo, es un medio para valorar avances, rectificar y retroalimentar las decisiones y actuaciones” de la empresa.

“Las actividades se evalúan contrastando lo planeado con lo realizado, lo que permitirá efectuar modificaciones, cuando así sea necesario; este contraste va más allá de verificar si se realizó o no una actividad, lo importante es que se analicen los resultados de la aplicación de tales actividades, para que se identifiquen posibilidades de mejora, de tal manera que sirva como



insumo para reorientar o establecer nuevas acciones a partir de la reflexión” (Secretaría de Educación Pública, 2006).

En otras palabras, se trata de medir el desempeño y tomar acciones correctivas, considerando que todas las estrategias están sujetas a cambio. Aunque en general siempre se explica al final del plan estratégico es conveniente hacer un seguimiento y evaluación antes, durante y después de que se implanten las estrategias.

En esta etapa se puede usar la herramienta administrativa denominada Control de Mando Integral también conocida como Balance Scorecard creada por Kaplan y Norton (1992), que consiste en hacer el seguimiento y medición cualitativa y cuantitativamente de los logros alcanzados en cuatro aspectos o perspectivas y en cada una de ellas se encuentra un semáforo con la finalidad de identificar gráficamente si los resultados obtenidos son los esperados en cuyo caso dicho semáforo estará en color verde, en caso contrario marcará rojo lo cual significa una alerta para atender o tomar decisiones correctivas, si se trata de un resultado intermedio el color será amarillo para indicar precaución, como se muestra en la figura no. 27.

Figura No. 27. Perspectivas del Balanced Scorecard

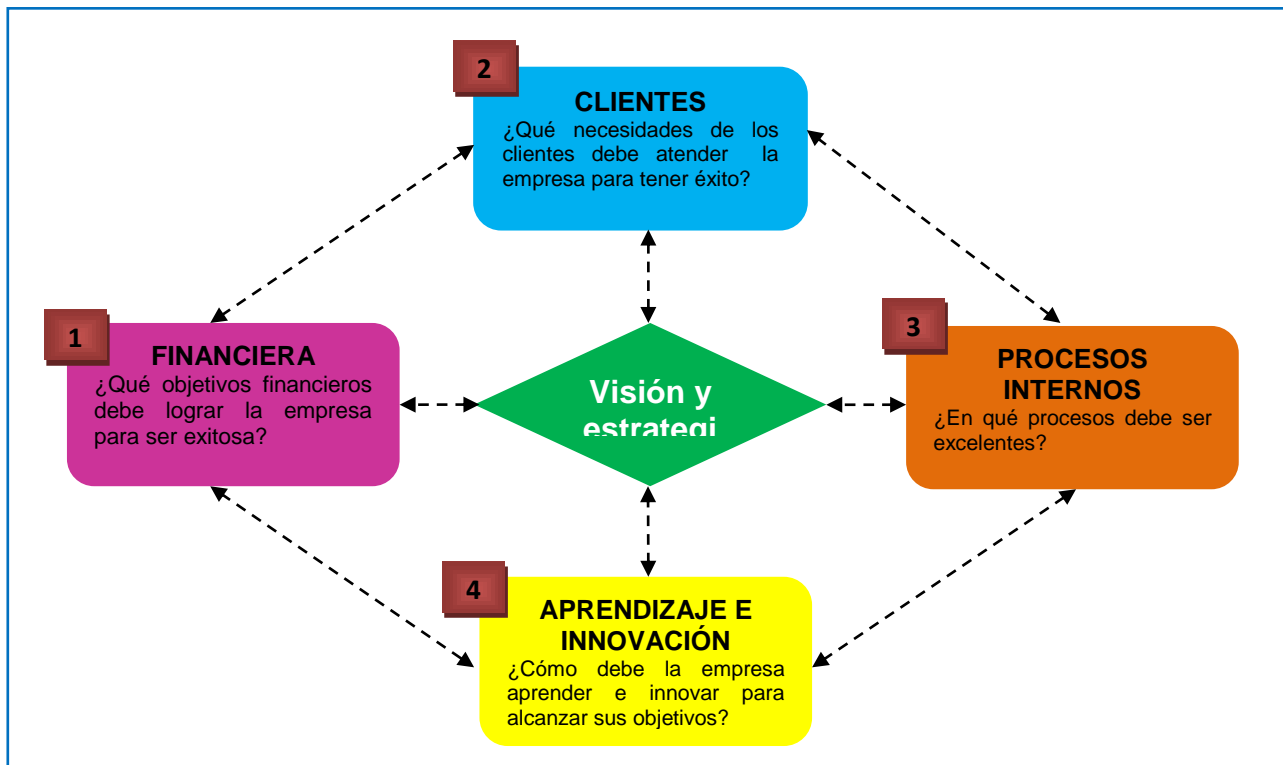


Fuente: Kaplan y Norton, 1992.

- **La perspectiva financiera.** Con la finalidad de medir la evolución de los rendimientos de la empresa necesarios para saber si la empresa es exitosa económicamente.
- **La perspectiva del cliente.** Para medir los indicadores de la satisfacción de las necesidades de los clientes que se requieren para tener éxito empresarial.
- **La perspectiva de los procesos internos.** Con la identificación de parámetros de calidad y cantidad de los procesos de la organización involucrados en el desarrollo del modelo de negocios.
- **La perspectiva del aprendizaje e innovación.** Para identificar los logros obtenidos en la adquisición de capacidades del personal para fortalecer el capital humano y en materia de cambios sustantivos en el producto turístico y los procesos involucrados.

Por lo tanto, para facilitar su aplicación en cada una de las perspectivas se sugiere plantearse las preguntas que se muestran en la figura no. 28.

Figura No. 28. Preguntas para las cuatros perspectivas del Control de Mando Integral para las ECITN



Fuente: Huisa, 2012.

De esta forma considerando la ejecución de tres etapas las ECITN pueden desarrollar su plan estratégico que les permita implementar y operar el modelo de negocios que hayan definido.

Se recomienda realizar estas etapas como un ciclo, lo que quiere decir que una vez terminado debe retroalimentarse e iniciar nuevamente, cada ECITN identificará cada cuanto tiempo es oportuno realizarlo de acuerdo con los resultados obtenidos y los objetivos buscados.

Es importante señalar que, elaborar el plan estratégico les permitirá a las ECITN lograr generar beneficios para ellas y la comunidad.



Conclusiones

Para construir la propuesta se consideraron las características de las Empresas Comunitarias Indígenas de Turismo Naturaleza, se definió el concepto de modelo de negocios aplicable para ellas y se tomó como referente el modelo de Osterwalder y Pigneur.

Las ECITN son comunitarias, indígenas, sustentables y sociales, debido a que se encuentran ubicadas en territorios indígenas, se rigen bajo los principios de la organización comunitaria y de respeto al patrimonio natural y cultural, realizan su actividad empresarial en un marco de sustentabilidad y los beneficios obtenidos los distribuyen equitativamente para los integrantes de la empresa y la comunidad, para mejorar su calidad de vida.

Después de una revisión teórica, y de considerar las particularidades de estas empresas se definió como modelo de negocios para las ECITN, a la planeación de las actividades comerciales, financieras y sustentables que deben realizar para generar un beneficio, hacerlo llegar a sus clientes y a cambio obtener utilidades económicas y sociales para sí mismas y la comunidad.

El modelo de Osterwalder y Pigneur está integrado por nueve bloques y opera básicamente para empresas tradicionales. Es así que enriqueciéndolo y adaptándolo a las necesidades de las ECITN la propuesta se encuentra integrada por quince bloques, mismos que se reunieron en cinco grupos y en elementos transversales.

El grupo no. 1 está integrado por los bloques mercado meta, relación con los turistas, canales de distribución y canales de comunicación; los cuales en conjunto permiten responder **¿a quién se le entregará valor?**

En el grupo no. 2 está incluido el bloque de **propuesta de valor**, que consiste en los beneficios que la empresa entregará a sus clientes y lo que la diferenciará de su competencia.



Actividades clave, recursos clave y asociaciones clave constituyen los bloques que integran el grupo no. 3, que da respuesta a **¿cómo crear y entregar valor?**

El cuestionamiento **¿cuál es el soporte financiero?**, se refiere al grupo no. 4 en el que se incorporan los bloques fuentes de ingreso, cálculo de costos económicos y fijación de precios.

En el grupo 5 se aborda con especial interés **¿qué impactos ocasiona el modelo de negocios en la comunidad?**, que incluye un balance de sustentabilidad entre los aportes sociales, culturales y ecológicos de la comunidad al negocio y las ganancias o mejoras que obtiene, por lo que se encuentran los bloques costos y beneficios ambientales.

Para su construcción, se tomó en cuenta que el modelo de negocios debe tener elementos que le permitan a las empresas ser competitivas para generar beneficios a la comunidad, los cuales son la innovación y la calidad. La primera para lograr la permanencia y éxito en el mercado, la segunda para asegurar la satisfacción de los turistas y el mejoramiento en las condiciones de vida de los integrantes de la comunidad.

Es así que las ECITN pueden considerar el presente modelo de negocios como una guía de acciones integrales que adaptándolo a sus circunstancias particulares puede permitirles lograr sus objetivos sociales y empresariales.

Por otro lado y en lo que respecta al Plan estratégico, se construyó con la finalidad de ayudar a las ECITN a responder a tres grandes preguntas: ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos ir? y ¿cómo llegar allá?, que les permita ejecutar el modelo de negocios que cada una haya definido. Para elaborar dicho plan, es necesario considerar tres etapas o fases.

La primera etapa consiste en la determinación de los objetivos empresariales (misión y visión), la realización de un diagnóstico situacional y a partir de ello la definición de los objetivos y estrategias. En la segunda etapa, se implementan las decisiones que se tomaron en la primera a través de la elaboración de programas operativos y de acción que permitan definir qué hacer, quién lo hace, en cuánto tiempo, qué recursos se requieren para ello y qué resultados se



esperan. En la tercera y última fase, se evalúan los resultados obtenidos lo cual puede hacerse utilizando la herramienta denominada como control de mando integral.

Es así, que el modelo de negocios fue construido con el objetivo de planear las actividades que deben desarrollar las ECITN para generar y entregar valor a sus clientes y obtener utilidades económicas y sociales para sí mismas y la comunidad, mientras que el plan estratégico es una herramienta que guía las acciones presentes dirigidas hacia un futuro planeado que permita la operación del modelo de negocios hacia el logro de los resultados u objetivos establecidos por cada una de ellas.



Fuentes de información

Bibliografía

Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise. New York: Doubleday

Crosby, P. (1979). Quality is Free. New York. Mc Graw Hill.

Deming, E. (1986). Deming: Fuera de la Crisis. MIT.

Demoustier, D. (2005). Las empresas sociales: ¿nuevas formas de Economía Social en la creación de servicios y empleos? En CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, no.52, agosto 2005, p 219-239.

Erdellán, C. y Vicente, M. (2009). Marketing y competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades. Pearson.

Fleitman, J. (2000). Negocios Exitosos. McGraw Hill.

Garnica, C. y Maubert, C. (2009). Fundamentos de marketing. Pearson.

Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, R. (2009). Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos. 7ª. Edición. Cengage Learning.

Huisa E. (2012). Lecciones para un Cuadro de Mando Integral. Comunicación oral y ppt en Congreso AMIT, Colima, Colima.

Kaplan, R. y Norton, D. (1992). "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance". Enero-Febrero, Harvard Business School Pres.



Kotler, P. (2008). Dirección de marketing. Pearson Education.

Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., García, J. y Flores J. (2011) Marketing turístico. Pearson.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). Marketing. 14a edición. Pearson.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de marketing. 14a edición. Pearson.

Lamb, C. y McDaniel, C. (2006). Fundamentos de Marketing. Editorial Thomson.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia, 6ta ed. Pearson.

Luna, A. (2012). Proceso Administrativo. Mexico. Editorial Patria.

Muñoz, F. (1997). Marketing turístico. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces

Osterwalder, A. (2004). Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach. Disertación doctoral. Lausana. École des Hautes Études Commerciales de l'Université de Lausanne.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Generación de Modelos de Negocio. Grupo Planeta. Barcelona, España.

Palacios, M. (2011). Modelos de Negocio: Propuesta de un Marco Conceptual para Centros de Productividad. Tesis que para obtener el grado de Magister en Administración. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá, Colombia.

Pine, J. y Gilmore, J. (1998). Welcome to the Experience Economy. Harvard Business Review. Julio-Agosto.



Porter, M. (2007). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Trigésima séptima impresión. Grupo Editorial Patria.

Quesada, R., Fontana, Y., Sánchez, A. y Fonseca C. (2011) Gestión de empresas turísticas sostenibles. Costa Rica. EUNED

Ramírez, C. (2007). Administración de empresas turísticas. Nuevas estrategias. México. Trillas.
Rodríguez, J. (2011). Proyectos de creación de empresas. El rompecabezas del modelo de negocios. Colombia. Universidad Libre - Cali.

Salinas, E. y De La O., J. (2006) Teoría y sustentabilidad: de la teoría a la práctica en Cuba. En Cuadernos de turismo., 17, 7-14. Murcia.

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). Fundamentos de marketing. McGraw Hill.

Valdés, L. (2008). Planeación estratégica con enfoque sistémico. UNAM. Fondo editorial FCA.

Cibergrafía

Altair Consultores, (2014). La elaboración del plan estratégico. Eco3 Colecciones. Recuperado el 2 de enero de 2014 de <http://www.altair-consultores.com/sites/default/files/noticias/La%20Elaboraci%C3%B3n%20del%20Plan%20Estrat%C3%A9gico.pdf>.

Álvarez, J. (2013). Osterwalder Business Model Canvas, o el resumen de tu modelo de negocios. Recuperado el 10 de octubre de 2013 de http://www.todostartups.com/bloggers/osterwalder-business-model-canvas-o-el-resumen-de-tu-modelo-de-negocio-por-valfin_es.



Araiza, O. (2010). El diagnóstico puede salvar la vida de su empresa. Recuperado el 15 de febrero de 2014 de http://emprendedoresunam.com.mx/revista/wp-content/uploads/userFiles/121_El%20diagnostico%20puede%20salvar%20la%20vida%20de%20su%20empresa.pdf.

Arce, A. (2010). Diseño de experiencias en turismo. Recuperado el 16 de enero de 2014 de <http://wwwtourismdesignexperience.blogspot.mx/>.

Arroyo, R. (2011). La sociedad de ensueño del turismo. Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. Universidad Externado de Colombia. Recuperado el 15 de enero de 2014 de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php?journal=tursoc&page=article&op=view&path%5B%5D=3114>.

ATTA. (Agosto de 2010). Adventure Tourism Market Report. Recuperado el 25 de Agosto de 2013, de <http://www.xolaconsulting.com/Adventure-Market-2010.pdf>

Beltramino, S. (2011). Gestión por competencias. Universidad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 3 de enero de 2014 de <http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/personal/ayala/Ayala/Textos/GESTION%20POR%20COMPETENCIAS.doc>.

Bordas, E. (2003). Hacia el turismo de la sociedad de ensueño: nuevas necesidades de mercado. En: Inauguración del primer semestre del curso 2002-2003 de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC (2002: Bellaterra) [conferencia en línea]. UOC. Recuperado el 14 de enero de 2014 de <http://www.uoc.edu/dt/20219/index.html>.

Carreto, J. (2014). Planeación estratégica. Recuperado el 18 de noviembre de 2013 de <http://planeacion-estrategica.blogspot.mx/>.



CEIBAL (2014). Patrimonio tangible. Recuperado el 12 de enero de 2014 de http://www.ceibal.edu.uy/contenidos/areas_conocimiento/cs_sociales/081014_patrimonioll/patrimonio_tangible.html.

Demil, B. y Lecocq, X. (2009). Evolución de Modelos de Negocio: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*. Tercer trimestre 2009. Recuperado el 6 de noviembre de 2013 de http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR_2300986.pdf.

E-conomic (2014). Definición de proveedor. Recuperado el 18 de enero de 2014 de <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-proveedor>.

E-conomic. (2014). Definición de coste. Recuperado el 13 de enero de 2014 de <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-coste>

Espinosa, R. (2012). Cómo definir misión, visión y valores, en la empresa. Recuperado el 8 de febrero de 2014 de <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>.

Espinosa, R. (2013). Construyendo los cimientos para establecer relaciones a largo plazo con tus clientes. Recuperado el 3 de diciembre de 2013 de <http://robertoespinosa.es/2013/05/14/construye-los-cimientos-para-establecer-relaciones-a-largo-plazo-con-tus-clientes/>.

Experalia, Gestor de Experiencias Turísticas Únicas (2012). Modelo Canvas de Osterwalder para startups, emprendedores o negocios que desean reinventarse. Publicado el 9 de noviembre de 2012. Recuperado el 18 de octubre de 2012 de <http://experalia.wordpress.com/2012/11/09/modelo-canvas-de-osterwalder-para-startups-emprendedores-o-negocios-que-desean-reinventarse/>



Forumgarrotxa (2008). Foro de recursos humanos de la Garrotxa. Gestión Integral de Recursos Humanos: Modelo de gestión por competencias. España. Recuperado el 15 de enero de 2014 de <http://www.forumgarrotxa.com/pdf/2008-12-04-gestio-de-competencies.pdf>.

Gaxiola, J. (2013). 5 pasos para elaborar un plan estratégico. Recuperado el 6 de enero de 2014 de http://c.ymcdn.com/sites/www.aitp.org/resource/resmgr/docs/sonorait_abr_jun_2013.pdf.

Generalitat de Catalunya (2012). Herramientas para elaborar el modelo de negocio. Recuperado el 11 de noviembre de 2012 de http://inicia.gencat.cat/inicia/images/es/Model%20de%20negoci%20CAS_tcm141-105890.pdf.

Guía de la Calidad, 2014. Plan estratégico. Recuperado el 4 de enero de 2014 de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>

Itinerario emprendedor (2014). Los Recursos y Actividades Clave en el Lienzo de Modelo de Negocio. Recuperado el 12 de enero de 2014 de <https://sites.google.com/site/itinerarioemprendedor/itinerario/fase-de-prototipado/v19-los-recursos-y-actividades-clave>.

Llorens, G. (2010). Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios: Artículo Ventaja Competitiva de Henry Chesbrough. Recuperado el 6 de noviembre de 2013 de <http://mba.americaeconomia.com/biblioteca/papers/una-perspectiva-al-concepto-de-modelo-de-negocios>.

Márquez, J. (2010). Innovación en modelos de negocios. La metodología de Osterwalder en la práctica. Recuperado el 12 de noviembre de 2013 de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>

Mascareñas, S. (2012). Relaciones a largo plazo: la estrategia para generar ingresos. Recuperado el 2 de diciembre de 2013 de



<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/relaciones-ventas-atencion-clientes-pymes-ahorro.html>.

Mejias, J. (2012). Herramientas: el mapa de empatía (entendiendo al cliente). Recuperado el 9 de enero de 2014 de <http://javiermegias.com/blog/2012/01/herramientas-el-mapa-de-empata-entendiendo-al-cliente/>.

Morales, J. (2013). Plan de negocio, modelo de negocio, plan estratégico. Recuperado el 25 de diciembre de 2013 de <http://www.musashi.es/es/noticias/229-plan-de-negocio-modelo-de-negocio-plan-estrategico>.

OCDE. (2005). www.uis.unesco.org. Recuperado el 19 de Agosto de 2013, de http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05_spa.pdf

Piedrahita, J. (2008). Gestión por competencias. Gerencia del talento humano. Escuela de Ciencias Estratégicas. Colombia. Recuperado el 28 de diciembre de 2013 de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:feqf3ff2aSgJ:cmup.upb.edu.co/rid%3D1227554790625_1685797640_1210/02%2520Conceptos%2520y%2520Definiciones%2520V2008-2-01.ppt+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=mx

Prádanos, E. y Rega, A. (2012). ¿Qué es la cocreación y cuál es la diferencia con crowdsourcing y open inovation. Recuperado el 10 de enero de 2014 de <http://www.territoriocreativo.es/etc/2012/10/%C2%BFque-es-la-cocreacion-y-cual-es-la-diferencia-con-crowdsourcing-y-open-innovation.html>.

Real Academia Española, 2013. Diccionario de la lengua española. Clave. Recuperado el 3 de diciembre de 2013 de <http://lema.rae.es/drae/?val=clave>.

Real Academia Española (2013). Diccionario de la lengua española. Recuperado el 30 de octubre de 2013 de <http://lema.rae.es/drae/?val=modelo>.



Romagnoli, S. (2007). Herramientas de gestión: diagnóstico empresarial. Columna económica. Recuperado el 20 de enero de 2014 de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>.

Sánchez, X. (2012). La propuesta de valor: modelos de negocio a fondo. Recuperado el 6 de enero de 2014 de <http://www.emprenderalia.com/modelos-de-negocio-la-propuesta-de-valor/>

Santana, C. (2012). Marketing de Servicios, ¿Qué es la lealtad de los clientes? Recuperado el 3 de enero de 2014 de <http://www.codejobs.biz/es/blog/2012/09/17/marketing-de-servicios-que-es-la-lealtad-de-los-clientes#sthash.iD9cbsil.dpbs>.

Secretaría de Educación Pública (2006). Plan Estratégico de Transformación. México. Recuperado el 5 de febrero de 2014 de http://www.sectsonora.gob.mx/escuelasdecalidad/III_REUNION_PEC_XI/Materiales/Seguimiento_y_evaluacion_del_PAT_Lectura.pdf.

SEGOB Guanajuato (2014). Calidad. Recuperado el 15 de diciembre de 2013 de <http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/guiasEmpresariales/GuiaCalidad.pdf>

Secretaría de la Gestión Pública, (2014). Programa de modernización de la gestión. Sugerencias metodológicas para la formulación del plan operativo. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 20 de enero de 2014 de http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/docs/plan_operativo.pdf.

Thompson, I. (2006). El mercado meta. Recuperado el 21 de noviembre de 2013 de <http://www.promonegocios.net/mercado/meta-mercado.html>.

Thompson, I. (2006). Misión y visión. Recuperado el 12 de febrero de 2014 de <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>.

Thompson, I (2008). Definición de precio. Recuperado el 20 de diciembre de 2013 de <http://www.marketing-free.com/precio/definicion-precio.html>.



Valero, A. (2014). Determina hacia dónde dirigir tu empresa: análisis FODA. Recuperado el 25 de enero de 2014 de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/mercadotecnia-empresarial-analisis-FODA.html>.

Vesga, R. (2010). La Innovación en el Modelo de Negocio de una Empresa es Garantía de una Ventaja Competitiva Sostenible. Recuperado el 7 de noviembre de 2013 de. <http://www.gestion.com.do/index.php/julio-2010/109-de-aliados/aliados-julio-2010/154-la-innovacion-en-el-modelo-de-negocio-de-una-empresa-es-garantia-de-una-ventaja-competitiva-sostenible>.

Vives, L. y Svejenova, S. (2009). Innovando en el modelo de negocio: la creación de la banca cívica. *Universia Business Review*. Tercer trimestre 2009. Recuperado el 4 de noviembre de 2013 de http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR_2300970.pdf.

Web y Empresas (2012). La cadena de valor de Micheal Porter. Recuperado el 5 de diciembre de 2013 de <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>.

Zona Económica (2013). Recursos financieros. Recuperado el 20 de diciembre de 2013 de <http://www.zonaeconomica.com/recursos/financieros>.

Zott y Amit (2010). La importancia de innovar en el modelo de negocios. *Revista de antiguos alumnos del IEEM*. Recuperado el 28 de octubre de 2013 de http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2011/05/la_importancia_de_innovar.pdf.