

Cofinanciador:



Cofinanciador y ejecutor:



Cofinanciador y ejecutor:



**MAPCO**

Manglares, pastos marinos y comunidades locales: Desarrollo e intercambio de experiencias de la gestión integral de la biodiversidad y sus servicios en la región Caribe

# Guía metodológica para el diseño participativo de planes de negocio en ecoturismo comunitario en zonas marino costeras.



## Autores Corporativos:

---



### Directivos

**Director General (DGI)**

Francisco A. Arias Isaza

**Subdirector de Coordinación Científica (SCI)**

Jesús Antonio Garay Tinoco

**Subdirectora Administrativa (SRA)**

Sandra Rincón Cabal

**Coodinadora de Investigación e Información para Gestión Marina y Costera (GEZ)**

Paula Cristina Sierra Correa

**Coordinador Programa Biodiversidad y Ecosistemas Marinos (BEM)**

David A. Alonso Carvajal

**Coordinadora Programa Geociencias Marinas y Costeras (GEO)**

Constanza Ricaurte Villota

**Coordinadora Programa Calidad Ambiental Marina (CAM)**

Luisa Fernanda Espinosa

**Coordinador Programa de Valoración y Aprovechamiento de Recursos Marinos y Costeros (VAR)**

Mario Rueda Hernández

**Coordinador de Servicios Científicos (CSC)**

Julián M. Betancourt Portela

### Directivos

**Directora Ejecutiva**

Clara Ligia Solano

**Subdirectora de Desarrollo Local y Cambio Global**

Claudia Lorena Franco

**Oficial de Proyectos**

Sandra Galán

**Coordinador Financiero**

Mauricio Rosas

**Coordinadora Administrativa**

Andrea Gutiérrez De Piñeros

**Jefe de Comunicaciones**

Eliana Garzón

---

La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de Invemar y Fundación Natura y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

“Los Estados miembros de la Unión Europea han decidido conjugar sus conocimientos, recursos y destinos. Juntos, han construido una zona de estabilidad, democracia y desarrollo sostenible, al tiempo que logran mantener la diversidad cultural, la tolerancia y las libertades individuales. La Unión Europea tiene el compromiso de compartir sus logros y valores con países y pueblos más allá de sus fronteras”.

**Diseño, diagramación e Impresión:** Marquillas S.A

**ISBN Impreso: 978-958-8935-56-0**

**ISBN Digital: 978-958-8935-57-7**

Cítese como: Garay-Tapias, A. y Contreras, A. 2020. Guía metodológica para la elaboración participativa de planes de negocio en ecoturismo comunitario en zonas marino costeras. Serie de Publicaciones Generales N° 111. INVEMAR. Santa Marta, Colombia. 68 p.

© Derechos reservados según la ley, los textos pueden ser reproducidos total o parcialmente citando la fuente.

Impreso en papel 100% reciclable y con tintas vegetales. Su producción garantiza la cadena de custodia desde el productor hasta el consumidor, a través de una gestión forestal ambiental responsable, con beneficio social y rentable de manera económica.

---

## Autores de este documento:

### INVEMAR

Andrea Garay

*Investigadora Científica*

*Programa Valoración y Aprovechamiento de Recursos Marinos y Costeros*

Andrea Contreras Araque

*Jefe de Línea Investigación Valoración Económica*

*Programa Valoración y Aprovechamiento de Recursos Marinos y Costeros*

# Guía metodológica para el diseño participativo de planes de negocio en ecoturismo comunitario en zonas marino costeras.





# CONTENIDO

Presentación .....	6
Estructura de la guía .....	9
Capitales de la comunidad .....	13
Matriz FODA .....	15
El plan de negocios .....	19
<b>Unidad 1: fase informativa</b> .....	<b>23</b>
1.1. El resumen ejecutivo .....	24
1.2. Introducción y justificación .....	25
1.3. Reseña .....	25
1.4. Misión .....	26
1.5. Visión .....	28
1.6. Objetivos institucionales .....	30
1.7. Organización/ estructura de la empresa .....	30
1.8. El servicio .....	33
<b>Unidad 2: el entorno</b> .....	<b>36</b>
2.1. Análisis del macro y micro entorno .....	36
2.2. El cliente potencial .....	39
2.3. Análisis de la competencia .....	40
<b>Unidad 3: desarrollo estratégico</b> .....	<b>42</b>
3.1. La propuesta de valor .....	42
3.2. El marketing mix o mezcla de mercadeo .....	43
3.3. La mezcla de mercadeo en los servicios .....	44
3.4. Objetivos de mercadeo .....	45
3.5. Estrategias de la mezcla de mercadeo .....	46
3.6. Presupuesto .....	49
3.7. Plan financiero .....	50
3.8. Cronograma .....	52
3.9. Monitoreo y control .....	54
3.10. Sostenibilidad .....	54
3.11. Normatividad .....	55
<b>4. Consideraciones finales</b> .....	<b>56</b>
Fuentes consultadas: .....	57
Anexos .....	58

# PRESENTACIÓN

En el momento en que los facilitadores o investigadores llegan a una comunidad con el fin de ejecutar proyectos de desarrollo, es importante que asimilen los factores que hacen única a esta comunidad y al territorio. Al mirar al territorio y a sus habitantes de una forma, holística, los esfuerzos se centrarán en generar un verdadero impacto acorde con las necesidades e intereses de dicha comunidad, más allá de los objetivos generales del proyecto. Y, si nos referimos a aquellos proyectos orientados al apoyo y fomento de unidades de negocio y unidades productivas, hay que tomar en especial consideración las características de su capital humano, social y natural, los cuales son determinantes para el desarrollo económico de las comunidades rurales, debido a que sobre ellos recae la mayor responsabilidad para que una actividad productiva prospere (o no), sea sostenible en el tiempo y pueda ser heredada a las futuras generaciones.

De las numerosas intervenciones hechas por parte de diversas instituciones a lo largo del territorio nacional (agencias de cooperación, ONG, institutos de investigación, agencias de gobierno),

para la ejecución de proyectos en los cuales se busca fortalecer o generar nuevas ideas de negocio, algunas de ellas no logran un impacto más allá del tiempo de ejecución de la misma; lo anterior debido a que una vez los proyectos finalizan y las instituciones hacen el cierre de sus proyectos, las comunidades pierden el interés en darle continuidad a la idea de negocio, pese a los recursos materiales con los que dichos proyectos contribuyeron, además de las jornadas de capacitación y talleres recibidos.

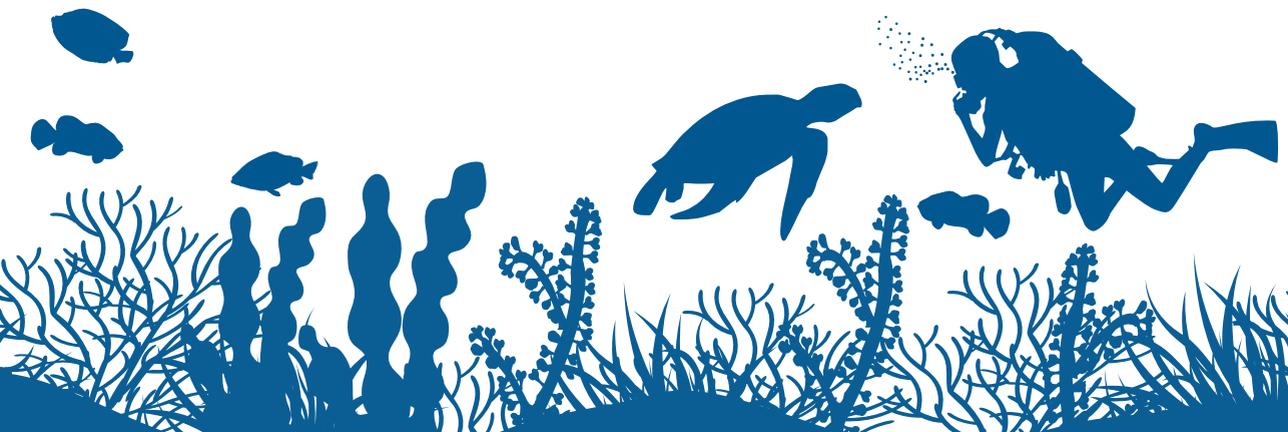
Esta situación puede deberse en parte al desconocimiento por parte de las comunidades o de sus facilitadores, de instrumentos que contribuyan al fortalecimiento organizacional como son el análisis financiero, la gestión administrativa y mercadeo. Con un mayor conocimiento y uso de estas herramientas, las organizaciones podrían dejar de ver su actividad económica con el único propósito actual del auto abastecimiento -algo que por sí solo constituye un gran logro- y continuar consolidando sus proyectos productivos, con miras a lograr una participación en el mercado, generar nuevas alianzas y adoptar un enfoque empresarial, contribuyendo así, con un mayor empoderamiento de la comunidad y la sostenibilidad de sus actividades.

Es necesario que estas herramientas que se usan con gran destreza dentro de las urbes y en el sector privado y que ya se han venido incorporando en los proyectos de desarrollo rural, sean cada vez más comunes y empleadas de una forma ajustada a las condiciones del sector y sus modelos de negocio. Esto, con el fin de contribuir a que una vez las instituciones ejecutoras de proyectos finalicen su intervención -las cuales se hacen con objetivos y tiempos muy precisos- las comunidades beneficiarias continúen ejecutando el proyecto e innovando con sus unidades de negocio. Esto representaría el empoderamiento económico de las comunidades, la creación de nuevas competencias y habilidades para los habitantes, quienes son los que finalmente seguirán viviendo en estas zonas y para quienes la sostenibilidad de los proyectos y la gestión de nuevas ideas de negocio representan trabajo, ingresos, menos migración lo que deriva en crecimiento económico local y regional.

Una forma de presentar el panorama del estado actual de las actividades productivas o de presentar aquellas ideas o modelos de negocio que se están

gestando por parte de las asociaciones comunitarias o familias rurales es el plan de negocios. Dicho plan es tan solo una parte en el desarrollo del emprendimiento, que sin duda sirve para impulsar las ideas y re direccionar los emprendimientos existentes en pro de un mayor crecimiento y participación en el mercado.

Es por esto que se ha diseñado la presente guía, la cual servirá de insumo para acompañar el proceso de elaboración de un plan de negocios, comprendiendo y recopilando los componentes necesarios antes del mismo y siguiendo una secuencia lógica, que permita comprender e incluir la información clave para que, una vez finalizada esta guía, se tenga un plan de negocios estructurado y listo para ser puesto en marcha por las comunidades. Esta guía además, hará un especial énfasis sobre ecoturismo en zonas marino costeras, por lo cual los ejemplos serán basados en este servicio, pero la metodología es aplicable a cualquier otro bien o servicio desarrollado por organizaciones comunitarias.



# OBJETIVOS

1

Presentar una guía con un paso a paso para el diseño del documento de planes de negocio.

2

Facilitar el acompañamiento durante la formulación de planes de negocio en proyectos de diferente índole.

3

Empoderar a las comunidades para que diseñen y desarrollen sus proyectos productivos con una visión de empresa.

4

Compartir herramientas para la toma de decisión de las pequeñas organizaciones u asociaciones comunitarias que buscan desarrollar su plan de negocios sin importar la fase en la que se encuentra su emprendimiento.

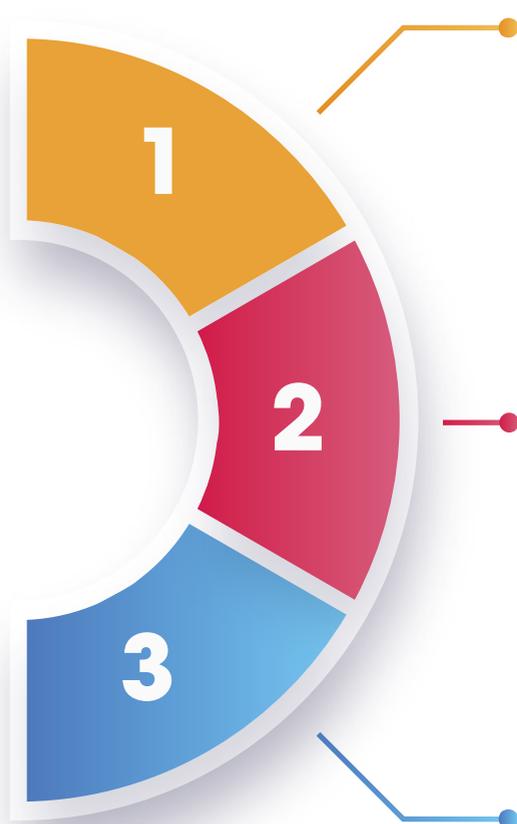
## CAPACIDADES A FORTALECER

- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Organización
- ✓ Conocimiento del servicio ofrecido o por ofrecer
- ✓ Identificación del mercado objetivo
- ✓ Detección de oportunidades de mercado

# ESTRUCTURA DE LA GUÍA

Esta guía reúne componentes tanto teóricos como prácticos, además de un diagnóstico para ser desarrollado con la comunidad. Este diagnóstico permitirá además, conocer las necesidades y fortalezas de la organización que tiene la intención de poner en marcha un plan de negocios, así como de identificar recursos (o capitales) al interior de la comunidad, tan importantes para el ecoturismo, como el natural y social. Por tratarse de un plan de negocios enfocado en el ecoturismo, se invita a que a la hora de proponer estrategias de mercadeo, se tengan presente la sostenibilidad y el menor impacto posible en el ecosistema en donde se realizan las actividades, ya que de su cuidado depende no solo la conservación del ecosistema sino también la rentabilidad y permanencia del servicio ofrecido.

## La guía incluye componentes:



**Teóricos:** se pretende abordar una fase conceptual, que permita una identificación de conceptos claves que serán mencionados a lo largo de la guía.

**Participativos:** cada paso contiene matrices o cuestionarios de preguntas para que sean resueltas por el facilitador, la organización o por líderes de las comunidades en donde se desarrolla la guía.

**De empoderamiento:** son las mismas comunidades las que identificarán sus cualidades, ventajas y desventajas y pondrán en marcha las estrategias que han diseñado con base en la información suministrada. Esto permite un compromiso y auto conocimiento necesario para ofrecer sus servicios.

# CONCEPTOS CLAVES

## Plan de negocios:

Es un documento diseñado para reflejar el estado actual de una idea o de un negocio, identificando tanto los componentes organizacionales como aquellos que determinan los pasos a seguir para su actuar en el mercado, basado en información del mismo, su cliente y metas a alcanzar. Este documento no excede las 20 páginas y se elabora pensando en los miembros de la empresa u asociación o en futuros inversionistas.

## Ecoturismo:

Es una actividad derivada de la actividad turística, la cual comprende un contacto o acercamiento con espacios naturales. También conocido como turismo de naturaleza, se divide en pasivo (caminatas, senderismo) y activo (pesca deportiva, deportes extremos, agroturismo).

## Mercadeo:

Proceso que comprende la interacción en el canal de abastecimiento, desde que se fabrica un producto o diseña un servicio hasta su compra o uso. Toma en cuenta el proceso postventa.

## Mercado objetivo:

Aquel grupo de personas o empresas identificadas como un grupo atractivo y acorde al perfil para ofrecer el producto o servicio, ya que también buscan suplir necesidades que dicho bien y servicio puede hacer.



## Plan de mercadeo:

Constituye uno de los elementos clave dentro del plan de negocios, puesto que allí se mencionan los pasos que se van a dar para impulsar la idea o fase del negocio, según los elementos de la mezcla de mercadeo comúnmente conocidos como las 4P: producto, precio, plaza, promoción. Para efectos de esta guía, se emplearán los términos: producto-servicio, precio, distribución y comunicación.

## Turista:

Es aquel individuo que visita un destino con el fin de conocer, explorar, involucrarse con la cultura o adquirir los productos que allí se fabrican. Dentro del plan de negocios también se le llamará cliente.

## Estrategias:

Se refiere a aquellas acciones o pasos que se tomarán con respecto a alguna situación. En este caso, las estrategias son el resultado de un análisis de la información previa incluida dentro del plan de negocios y que permiten cumplir con los objetivos propuestos dentro del plan de mercadeo. Responde al qué.

## Tácticas:

Se refiere a la forma como voy a desarrollar las estrategias. Comprende tiempos, procesos y actores dentro de la ejecución. Responde al cómo.



# ANTES DE COMENZAR

Es importante que antes de comenzar a desarrollar esta guía y si usted es quien está vinculado al emprendimiento o desarrollando la idea de negocio, tome unos minutos para pensar en la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quiénes son? ¿A qué se dedican? ¿Qué tienen para ofrecer? ¿Tienen otro negocio?

Ahora, responda a estas preguntas en máximo dos minutos. Adelante, ¡hable de su negocio!

¿Listo?, ¿Qué opinión tiene sobre esas preguntas? ¿Fueron fáciles de responder? ¿Difíciles? ¿Dudaste al responder? Es importante tener claridad del emprendimiento y conocer tan bien los servicios o productos que se ofrecen,

que cuando una persona desconocida (sea un cliente potencial, curioso o inversionista) haga estas preguntas, no solamente sean fáciles de responder sino que las respuestas resulten atractivas y la persona quiera conocer más. La presente guía servirá para tener mayor claridad al respecto.

Su desarrollo puede llevarse a cabo bien sea con el acompañamiento de un facilitador o entre los miembros de la organización. En el caso de que usted sea facilitador, es importante que antes de dar inicio con el diseño del plan de negocios, incluya dentro del proceso de acercamiento con la comunidad, un diagnóstico o reporte para poder establecer las características de la comunidad, los activos o recursos con los que cuentan.



## Capitales de la comunidad

Un enfoque sugerido para abordar antes del diseño del plan de negocios es el de capitales de la comunidad. Al hablar de los capitales o recursos de la comunidad, nos referimos a aquellos activos, elementos, cualidades o características con que cuentan bien sea la asociación, cooperativa, unidad de negocio o los miembros de la comunidad con quien

se desea diseñar un plan de negocios. El concepto de capitales de la comunidad fue desarrollado por Flora & Flora (2004), como una opción de generar herramientas que permitan erradicar la pobreza extrema en el sector rural. Los capitales se dividen en humanos y materiales. A continuación encontrará una breve descripción de cada capital:

Capital	Definición	Ejemplos
<b>Humanos</b>		
<b>Social</b>	Se refiere a aquellas relaciones que se mantienen de manera horizontal en la comunidad y el nivel de involucramiento de estos grupos de personas en ellas. Este capital cuenta con dos dimensiones: la de apego (grupos internos de la comunidad) y de puente (permiten conexiones con otras comunidades), se espera que exista un balance entre estas dimensiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juntas de acción</li> <li>• comunal</li> <li>• Comités de desarrollo</li> <li>• Asociaciones</li> </ul>
<b>Humano</b>	Son aquellas condiciones físicas, mentales, conocimientos, habilidades y experiencias que poseen los miembros de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación</li> <li>• Autoestima</li> <li>• Capacidad de liderazgo</li> <li>• Condiciones de salud</li> </ul>
<b>Cultural</b>	Son aquellos valores, percepciones o aspectos que determinan la forma de ver el mundo y el legado que se deja a la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosmovisión</li> <li>• Religión</li> <li>• Idioma</li> <li>• Lenguaje</li> <li>• Símbolos</li> <li>• Tradiciones</li> </ul>

Capital	Definición	Ejemplos
<b>Político</b>	Nivel de incidencia en la comunidad para la toma de decisiones y cambios en la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos políticos</li> <li>• Ministerios o entidades del estado</li> <li>• Organizaciones</li> </ul>
<b>Materiales</b>		
<b>Natural</b>	Disponibilidad de recursos en la comunidad y que influyen en su calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aire</li> <li>• Agua</li> <li>• Bosques</li> <li>• Biodiversidad</li> </ul>
<b>Financiero</b>	Recursos relacionados con el dinero que la comunidad dispone o tiene acceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorros</li> <li>• Préstamos</li> <li>• Bonos</li> <li>• Donaciones</li> </ul>
<b>Construido</b>	Infraestructura física a la que se tiene acceso, así como aquellos bienes inmuebles que apoyan la vida social y productiva de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puentes</li> <li>• Viviendas</li> <li>• Carreteras</li> <li>• Maquinaria</li> </ul>

**Tabla 1.** Capitales de la comunidad. Adaptado de (Flora & Flora 2004; Gutiérrez, 2011)

Este enfoque nos puede servir, entre muchas otras cosas, para responder a los siguientes interrogantes:

¿Cómo es la comunidad?

¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles los aspectos a fortalecer?

¿Cuáles son los capitales o recursos de esta comunidad?

¿Cuál es la razón de ser de la organización y el interés de sus miembros?

Luego de responder a los anteriores interrogantes y de tener un primer acercamiento con la comunidad, es momento de determinar los aspectos relevantes que se desea recopilar para tener un diagnóstico más amplio de las características de la comunidad. Si se desea profundizar en esta metodología, puede consultar el “Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles”, desarrollo por (Sánchez Mora, Escobedo Aguilar & Gutiérrez,

2012). Esta metodología sugiere hacer una verificación de aspectos relacionados con el servicio o idea de negocio dividido por capitales y valorar las condiciones o el estado actual en una escala de 1 a 5. La puntuación omite el número 3 para que se profundice mejor en las repuestas y eliminar la posibilidad de una calificación intermedia.

Escala de evaluación	Preguntas sobre la infraestructura	Preguntas sobre la asociación
1	No tienen	No cuentan con la herramienta o el documento
2	Tienen pero no es la adecuada	Han hecho trámites pero no están completos o desactualizados
4	Se tiene, es adecuado pero no se utiliza	Han avanzado en los trámites y están comprometidos a aplicarlos
5	Se tiene, es adecuada y se hace mantenimiento y correcto uso	Se encuentran al día y cumplen con todos los requisitos

**Tabla 2.** Sistema de evaluación capacidad organizativa y capitales de la comunidad Adaptado de (Sánchez et al. 2015)

Luego de tener todas las respuestas, se procede a realizar la puntuación que servirá para tener un mejor panorama

del estado actual y lo necesario para impulsar el proyecto o dar inicio con el emprendimiento.

## MATRIZ FODA

Otra alternativa con la cual se puede recopilar información y hacer un análisis de los aspectos internos y externos de la comunidad y el modelo de negocio, es la matriz FODA. Esta matriz permite

que se incluyan datos relevantes en cada casilla diseñada para mencionar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

## Fortalezas:

Son aquellos aspectos internos que posee la comunidad y que sirven de base para iniciar con un plan de acción, pueden aprovecharse y contribuir a mitigar las debilidades.

- Ejemplo: la organización cuenta con toda la reglamentación al día para ofrecer el servicio, la infraestructura es sólida y está en buen estado (capital construido)

## Oportunidades:

Aspectos externos con los que cuenta el entorno o que contará, que se prestan para que la organización y/o comunidad pueda impulsar acciones que los lleven a fortalecerse.

- Ejemplo: cerca de la zona en donde van a ofrecer el servicio de ecoturismo, hay un proyecto de construcción de un hotel que traería más turistas a la zona. Hay un proyecto para declarar área protegida y libre de minería a la región, por lo que el capital natural puede conservarse mejor.

## Debilidades:

Aspectos internos identificados en la comunidad u organización que significan una limitante o aspecto a mejorar. La información recopilada sobre los capitales de la comunidad, complementando con observación de la zona, pueden servir de referencia.

- Ejemplo: el capital humano tiene de más de 60 años y no hay un fuerte liderazgo al interior de la organización. Es una debilidad porque limita el desarrollo de algunos procesos en capacitación y porque no hay un relevo o integración generacional visible que pueda continuar con el proyecto más adelante

## Amenazas:

Aspectos externos que podrían afectar el desarrollo del proyecto o la continuidad de la organización.

-Ejemplo: se piensa demoler la actual sede de la organización por orden de la municipalidad con el fin de que pase una carretera por ese lugar. Existe la posibilidad de que se inicie con un proyecto de explotación petrolera muy cerca a la cascada en donde se hacen los recorridos ecoturísticos (capital natural).

Esta información se puede organizar en un esquema común (Tabla 3) o integrando los capitales de la comunidad como criterio base (Anexo 3).



<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

**Tabla 3.** Matriz FODA

*La información recopilada servirá para medir la capacidad de acción y de adaptación de las comunidades de acuerdo a las condiciones del mercado y también será esencial para la fase de desarrollo estratégico.*

Es importante hacer énfasis en las oportunidades y fortalezas y encontrar puntos que ayuden tanto a superar las amenazas como hacer frente a las debilidades. Si el negocio ya se encuentra en marcha, es recomendable realizar un inventario de la capacidad instalada y de los recursos de que se dispone, lo cual dará una luz para el diseño del plan de mercadeo y para que se planteen estrategias que impulsen la labor ya hecha.

Si luego del contacto con la comunidad, se identificó que ésta aún no tiene claridad en su modelo de negocio o en la forma en que desea desarrollarlo, se recomienda emplear una herramienta que ha sido exitosa tanto en las grandes corporaciones alrededor del mundo como en proyectos de desarrollo: el modelo CANVAS, diseñado por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, puede ser una excelente opción para desarrollar antes de esta guía. La finalidad de esta herramienta o metodología, es que el negocio o la idea de negocio salgan adelante. Su matriz está compuesta por nueve categorías. Las categorías del lado derecho, se enfocan en los aspectos externos y de relación con los clientes. Al lado izquierdo se encuentran aquellas categorías relacionadas con los aspectos internos de la organización.

La secuencia de desarrollo sigue el orden lógico de derecha (externos) a izquierda (internos).



<b>Socios clave 8</b> ¿Quiénes deben ser mis socios estratégicos claves como proveedores, inversionistas, clientes?	<b>Actividades clave 7</b> ¿Qué actividades necesito desarrollar para generar valor?	<b>Propuestas de valor 2</b> Lo que me hace especial en el mercado	<b>Relaciones con clientes 4</b> ¿Qué tipo de relación tengo ahora? ¿Qué tipo de relación espero o el cliente espera tener?	<b>Segmentos de cliente 1</b> ¿Para quién?
	<b>Recursos clave 6</b> ¿Qué necesito para generar valor a mi producto o servicio?		<b>Canales 3</b> ¿Cómo hago llegar mi producto o servicio a esos clientes?	
<b>Estructura de costos 9</b> ¿Qué estructura de costos voy a implementar?			<b>Fuentes de ingresos 5</b> ¿Cuál es el valor que están dispuestos a pagar por nuestro producto?	

Figura 1. Matriz de secuencia categorías modelo CANVAS

*El Anexo 1 presenta algunos ejemplos de preguntas que pueden ser formuladas a los integrantes del negocio para cada una de estas categorías y el Anexo 2, es un modelo de matriz que puede ser empleada en la jornada de trabajo, en caso de que se desee desarrollar dicha metodología.*

## EL PLAN DE NEGOCIOS

Como se mencionó anteriormente, un plan de negocios es un documento base de aproximadamente 20 páginas de extensión. Dentro de su contenido se encuentra un análisis de situación, análisis del mercado, estrategias de mercadeo y costos de las estrategias. Todo enmarcado dentro de un plazo de tiempo establecido que será medido con acciones de monitoreo

y control. Es un documento clave para determinar el impacto o viabilidad de la idea de negocios, ya que no es suficiente con tener una buena idea o servicio que ofrecer, sin antes medir los factores que pueden llevar a que esta idea sobreviva en el mercado. Un análisis del mercado, del recurso financiero y económico, son piezas claves para la ejecución de cualquier

nuevo proyecto. Cabe mencionar que las organizaciones deben contar con la flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios del mercado. Por tal razón, si bien el plan de negocios puede ser formulado para un periodo de tiempo de

un año, pero las acciones de monitoreo y control de las estrategias determinan que dichas estrategias requieren de un ajuste o modificación, o se deben implementar nuevas estrategias, entonces el tiempo del plan puede cambiar.



### Objetivos del plan de negocios:

- ✔ Desarrollar una idea o nueva línea de productos dentro de la empresa/ cooperativa/asociación/organización.
- ✔ Servir de guía para los miembros de la empresa / cooperativa / asociación / organización para sus actividades durante el periodo en que se diseñó este plan.
- ✔ Diseñar estrategias para atraer a nuevos inversionistas para dar inicio con la idea de negocio o fortalecer el modelo de negocio actual.

## Elementos clave del plan de negocios:

En el documento del plan de negocios, algunos elementos pueden variar o combinarse entre sí, según sea el propósito de diseñar este plan. Sin embargo los elementos más recurrentes e importantes de un plan de negocios son los siguientes:

- Resumen ejecutivo
- Introducción
- Descripción de la organización (reseña, misión, visión, objetivos institucionales, organigrama)
- Descripción del producto o servicio
- Análisis del mercado
- Análisis de la competencia
- Segmentación del mercado (descripción detallada de mi grupo objetivo)
- Plan de mercadeo
- Plan operativo
- Plan financiero
- Monitoreo y control

Esta guía teórico-práctica abordará cada componente paso a paso. Para un mejor desarrollo y seguimiento de la estructura, se han agrupado a los componentes en tres ejes principales. Esta misma clasificación se seguirá en la guía, al clasificar cada etapa en unidades:

**Unidad 1.** Fase informativa

**Unidad 2.** Entorno

**Unidad 3.** Desarrollo estratégico



Figura 2. Componentes del plan de negocio

Elaboración propia (2018)

A continuación, encontrará el paso a paso para la elaboración de un plan de negocios. Si es parte de la comunidad y está desarrollando esta guía, no tendrá problema en registrar la información que aquí se sugiere en la unidad 1. Pero en caso de ser un facilitador, debe realizar esta parte en compañía de la comunidad.

Puede realizar entrevistas con algunos de sus miembros o una jornada extensa de trabajo, aplicando las herramientas sugeridas anteriormente o las que mejor se adecúen a las condiciones de tiempo y recursos, con el fin de recopilar la mayor cantidad de información posible.

*Al finalizar esta guía encontrará una planilla de control con el orden para la presentación de su documento final.*



# UNIDAD 1: FASE INFORMATIVA

## En esta unidad:

- Prepararemos la estructura del plan de negocios con los puntos clave para redactar la introducción y justificación
- Presentaremos los detalles que deben ser incluidos en el resumen ejecutivo
- Incluiremos la información de la organización de una forma detallada y estructurada
- Describiremos el servicio a ofrecer y sus atributos.

*Si bien es la misma organización quien en muchas ocasiones realiza el plan de negocios, es importante que incluya toda la información relevante y por más obvia que parezca, para que otras personas interesadas en conocer sobre ellos o posiblemente invertir, puedan estar informadas y tener un punto de referencia sobre lo que la organización es o quiere llegar a ser.*

En algunas secciones de este documento, se incluirán datos de una empresa ficticia llamada "Caribeña tour", la cual tendrá algunas características similares a cualquier organización rural de turismo comunitario que servirá como ejemplo y ayudará a comprender cómo se desarrolla el plan de negocios para este tipo de servicio.





## 1.2. Introducción y justificación

**Extensión:** máx. 2 páginas. Se recomienda escribirlo al finalizar todo el diseño del plan.

La **introducción** y **justificación** pueden ir en una misma sección o por separado, esto queda a elección de quién está diseñando el plan. La introducción es un abrebocas de lo que ha sido el proceso de construcción del plan de negocio y responde a las preguntas ¿qué?, ¿por qué?, ¿cómo? y ¿para qué?.

Al igual que el resumen ejecutivo, la introducción y justificación se escriben al finalizar el diseño del plan de negocio, ya que estas contienen las conclusiones y deben reflejar el estado actual del negocio y de lo que se pretende alcanzar con el plan, información que solo es posible determinar luego de hacer toda la recopilación de información y el análisis de la misma.

La **justificación** se enfoca en el porqué del plan de negocios, por lo que se puede describir dentro de un párrafo de la introducción o puede escribirse, si se considera necesaria, en una página adicional.

## 1.3. Reseña

**Extensión:** 1/2 página

La **reseña** o **historia de la organización** es el espacio introductorio a la organización, busca que de una forma clara y precisa detalle al negocio y sus miembros y qué aspectos han sido importantes en el tiempo de constituida. Para el caso de una organización especializada en ecoturismo, puede describir el lugar en donde se ubica, los detalles que lo hacen especial y la razón de ser de la compañía. En este espacio no se profundiza tanto en el servicio ofrecido, ya que este tiene su espacio más adelante.

### Ejemplo:

Caribeña tour es una organización ubicada en el pueblo Palmito de oro. Está conformada por 35 integrantes, todos nacidos en la región y con deseos de mostrar a los visitantes el paraíso natural que los vio nacer. La organización se estableció en el año 2016 como respuesta al interés de los visitantes de la playa por conocer otros destinos que permitieran tener mayor contacto con la naturaleza y alejarse del ruido producido por el turismo convencional. Gracias al apoyo de la ONG Ahora, se logró construir una sede que ahora es empleada como punto de información turística...

## Describa a su organización:

Para redactar su historia o reseña responda a las siguientes preguntas (recordemos el ejercicio previo antes de comenzar):

- ¿Cuándo nació la organización?
- ¿Por qué o para qué fue creada?
- ¿Quiénes la conforman?
- ¿A qué se dedica?
- ¿Qué aspectos son importantes de destacar dentro de la historia de la organización?

**Nombre empresa / organización:** \_\_\_\_\_

**Logo:** (si se tiene)

## Reseña

---

---

---

---

---

---

---

---

### 1.4. Misión

La misión, como su nombre lo indica, es el propósito o deber que desea cumplir con la organización y los servicios que ofrece. Más allá de que sea algo que se escribe sobre el papel, debe verse reflejado en las actividades desempeñadas y el diario actuar de quienes conforman la organización.

#### Ejemplo:

Caribeña Tour es una empresa encargada de ofrecer servicios de turismo de naturaleza en un ambiente completamente tranquilo y cómodo, con el fin de que quien nos visite descanse y salga de la rutina, conozca nuevos lugares y se divierta haciendo diferentes actividades al aire libre.

**Para redactar su misión responde a las siguientes preguntas:**

- ¿Qué tengo para ofrecer a mis clientes (turistas)?
- ¿Cómo lo ofrezco?
- ¿Con qué fin lo estoy ofreciendo?
- ¿Cuál es la principal motivación, que no sea económica, para ofrecer este servicio?
- ¿Qué me hace especial frente a los demás que ofrecen algo similar a mi producto o servicio?

*Si aún no es clara la misión en la organización, antes de escribirla pueden comenzar con una lluvia de ideas, que permita identificar las palabras clave y las respuestas a las preguntas anteriores:*

## Misión

---

---

---

---

---

---



## 1.5. Visión

**Extensión:** 3-4 líneas

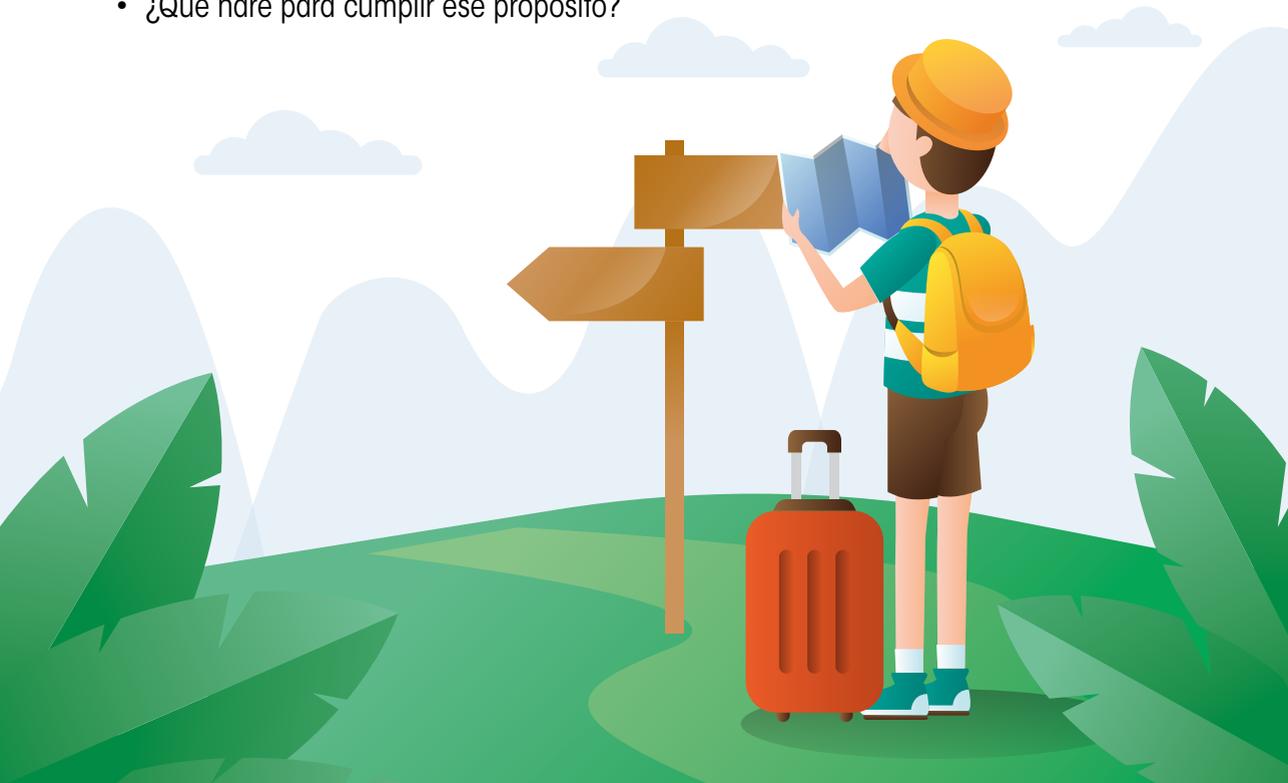
Si la misión es la razón de ser de la asociación, corporación o emprendimiento, la visión refleja su deseo a futuro, cómo quiere ser reconocido ante sus clientes y mercado en general. La visión se redacta con un límite de tiempo establecido para cumplirse, con el fin de encaminar todas las acciones correspondientes a cumplir ese "propósito organizacional"

### Ejemplo:

Para el **2025**, Caribeña Tour será la empresa líder del ecoturismo en el municipio de\_\_\_, manejando unos altos estándares de calidad y compromiso con sus clientes en cada uno de los servicios ofrecidos.

**Antes de redactar su visión responda a las siguientes preguntas:**

- ¿Qué me hace especial frente a los demás que ofrecen algo similar a mi producto o servicio?
- ¿Cómo quiero verme y que me vean en cinco o 10 años?
- ¿Qué objetivo tengo en mente con mi empresa?
- ¿Qué haré para cumplir ese propósito?





## 1.6. Objetivos institucionales

**Extensión:** 3-4 líneas

Los objetivos institucionales son un elemento que no necesariamente debe ir en el plan de negocios, pero que puede ayudar a orientar al lector hacia la forma en que usted maneja o pretende manejar a su organización.

### Ejemplo:

- Contribuir al desarrollo local
- Fortalecer la comunicación con las organizaciones aliadas
- Orientarse hacia los resultados
- Procurar mantener un alto estándar de calidad en cada uno de los servicios

**Al plantearse los objetivos se debe tener en cuenta lo siguiente:**

- Deben ir de acuerdo con la misión y visión de la organización
- Deben ser acordados con el equipo de trabajo
- Como todo objetivo, estos deben cumplir con la regla S.M.A.R.T (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado por sus siglas en inglés)

## 1.7. Organización/ estructura de la empresa

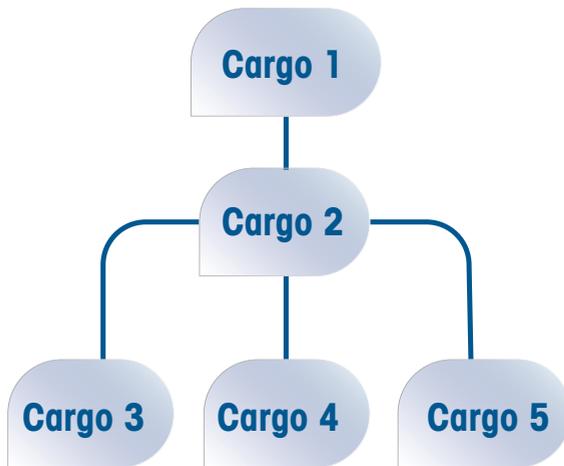
**Extensión:** ½ página

En este espacio se ilustra de manera gráfica cómo está organizada la empresa u organización. Se hace con el fin de conocer los diferentes cargos y estructura, por lo que no es necesario ahondar en los detalles de las funciones ni responsabilidades.

### ¿Cómo plasmar la estructura de su organización?

Lo primero que debe tener en cuenta es identificar qué tipo de estructura maneja  
Vertical: jerarquías que van desde un director o presidente hasta el nivel operativo  
Horizontal: existen varios niveles, pero la dirección está repartida entre varios miembros.

## Identifique su estructura



Enliste los diferentes cargos en la organización. Por ejemplo: presidente, auxiliar administrativo, contador, secretaria, guía turístico:

---



---



---



---



---



---

Ahora, organice los cargos de mayor a menor responsabilidad o jerarquía y agrupe aquellos cargos que se encuentran en una misma sección. Por ejemplo: el contador, la secretaria y el administrador son de un nivel administrativo y se encuentran bajo la supervisión del gerente o coordinador administrativo. En el caso de las asociaciones, es importante determinar los cargos con que cuenta (revisor fiscal, presidente, vicepresidente) y según sus funciones pueden ubicarse en el mismo organigrama.

Cargos de mayor a menor responsabilidad / jerarquía	Gerencial	Administrativo	Operativo
Presidente / Representante legal	Presidente / Representante legal	Contador	Guía turístico
Fiscal	Fiscal	Auxiliar administrativo ...	Recepcionista
Contador			Cocinero...
Auxiliar administrativo...			

**Diseñe la estructura que mejor se acomode a su organización:**



## 1.8. El servicio

### **Extensión:** 2-3 páginas

Es importante describir el producto o servicio (para el caso de ecoturismo nos referiremos únicamente a servicio) de una forma clara y atractiva, ya que vamos a presentar lo que se está ofreciendo. ¡Es el momento de lucirse!

### **Tenga en cuenta lo siguiente:**

- ¿Qué servicio ofrece? Por ejemplo: guía, deporte extremo, senderismo, observación de aves. (Ver cuadro 1)
- ¿En qué consiste?
- ¿Cuáles son las cualidades de lo que ofrece?
- ¿Cuánto tiempo dura este servicio y cada atractivo?
- ¿Cuánto cuesta el servicio?
- ¿Qué incluye este precio además del servicio?
- ¿Qué le aporta esta experiencia al turista?  
(relajación, aventura, tranquilidad, contacto con la naturaleza...)



Subproducto	Actividad
Ecoturismo	Acampar/camping/ campismo
	Avistamiento de aves
	Avistamiento de ballenas
	Cabalgatas
	Caminatas-senderismo
	Excursiones educativas y científicas
	Observaciones de flora y/o fauna, safari fotográfico, observación de fósiles
	Observación sideral (estrellas)
	Pesca deportiva y recreativa
	Snorkeling
Turismo rural	Actividades de vuelo: ala delta, paracaidismo, parapente, globo y ultraliviano
	Barranquismo/ torrentismo/ cañonismo
	Buceo
	Bungee Jumping
	Canopy/ tirolesa/ tirolina
	Canotaje/ balsaje/ bote/ navegación naturalista
	Ciclismo de ruta o de montaña
	Escalada (montaña/ roca/ hielo)
	Espeleísmo (cuevas)
	Excursiones 4x4 (incluye cuatrimotos)
	Kayaking/ rafting o jet sky
	Rappel
	Ski-actividades de nieve
Surfeo	
Turismo de bienestar	Termalismo/ spa
Otro	Retiros espirituales

**Tabla 4.** Clasificación del turismo de naturaleza por subproducto Adaptado de (Prieto Sánchez, Felipe & Borrero, 2015)

La anterior tabla menciona algunas actividades hechas en las zonas marino costeras. Ahora, de acuerdo con su ubicación y el conocimiento de su territorio y de los atractivos actuales o potenciales que este posee, mencione qué otras actividades pueden realizarse dentro de estos ecosistemas y qué elementos requiere para desarrollar dichas actividades:

Actividad / Servicio	Nombre del lugar en donde se puede desarrollar	Insumos y recursos necesarios para ofrecer este servicio

**Antes de finalizar esta unidad:**

- Tenga en cuenta que el resumen, introducción y justificación se redactan al finalizar el resto del contenido del plan, pero puede ir consignando las ideas principales o aspectos a destacar a medida que tenga claridad de la información.
- Revise que cada información registrada sea un reflejo de lo que es la organización y espera llegar a ser.
- Encuentre un lenguaje sencillo y atractivo para describir a la organización y al servicio ofrecido. La información debe ser muy completa, pero ante todo debe ser llamativa.
- Recuerde tener a mano imágenes atractivas que pueda incluir dentro del documento final.

**Notas:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# UNIDAD 2: EL ENTORNO

## En esta unidad:

- Nos dedicaremos al análisis y conocimiento del entorno y del mercado.
- Haremos una selección de las mejores fuentes de información para perfilar el mercado objetivo.
- Estableceremos un perfil del cliente del servicio.

## 2.1. Análisis del macro y micro entorno

### Extensión: 1-2 páginas

El mercado es aquel en donde confluyen tanto los clientes actuales, clientes potenciales, prestadores de servicios similares o complementarios al de la organización. En resumen, es el lugar donde se encuentran vendedores y compradores (oferta y demanda). Para lograr una comprensión de cómo su entorno se encuentra en relación a la utilización y disfrute- en este caso, del servicio de ecoturismo- es recomendable comenzar por un análisis general o global al que llamaremos macro entorno e ir llegando así a lo particular al cual llamaremos micro entorno.

Este análisis permitirá, entre otras cosas, tener mayor claridad sobre quiénes son los competidores directos e indirectos (aquellas empresas u organizaciones con características similares a la organización y portafolio de servicios), tomar mejores decisiones en el plan de mercadeo y ajustar con la realidad un plan financiero y proyecciones de crecimiento o participación en el mercado. Es decir, determinar el tamaño del mercado, entre cuántos se está repartiendo y qué puede hacer para conservar/ aumentar su cantidad de clientes.

Para una mejor comprensión de la situación actual, se recomienda hacer un análisis exhaustivo del macro y micro entorno, analizando aspectos como:

- ✓ Comportamiento de la actividad a nivel mundial
- ✓ Proyecciones internacionales de crecimiento del sector
- ✓ Comportamiento de la actividad a nivel nacional
- ✓ Comportamiento de la actividad a nivel regional
- ✓ Comportamiento de la actividad a nivel local
- ✓ Proyecciones nacionales y oportunidades del sector

### Ejemplo:

El turismo a nivel mundial representa un 2% de los ingresos en el PIB y en el país representa el 0,40%. Los países con más visitas en 2017 fueron \_\_\_ y \_\_\_ con un total de \_\_\_ turistas. En el país las ciudades con más visitas son \_\_\_ y \_\_\_. El departamento del Sur representa el 1% del turismo de aventura, seguido por \_\_\_ y ...

### ¿Qué información es necesaria?

La información que se recopile, debe ser seleccionada según su necesidad y objetivos del plan de negocios. Por ejemplo, si lo que quiere es iniciar una idea de negocio, lo mejor es que conozca detalladamente el mercado, la cantidad de clientes potenciales que lo conforman (el nicho de mercado), cuántos competidores existen actualmente y compare los atributos y beneficios que ofrecen con aquello que usted pretende ofrecer. Si por el contrario lo que desea es fortalecer su negocio o lanzar un nuevo servicio, puede enfocarse por conocer el comportamiento del sector y los nuevos atractivos e innovaciones actuales y en qué debería innovar usted como organización.

Lo ideal es que sea una información muy minuciosa y que se estudie a detalle para el diseño de las estrategias. Pero para efectos del plan de negocios, se puede destacar aquellas cifras y tendencias más relevantes. Para la revisión se debe acudir a fuentes secundarias que sean confiables, tengan soporte institucional y se encuentren lo más actualizadas posible.

### Algunas fuentes confiables de información secundaria:

- Páginas web del ministerio de comercio/ turismo de su país
- Páginas web de estadística poblacional
- Páginas de migración y cifras de entradas y salidas de pasajeros en su país
- Portales dedicados a promocionar el ecoturismo
- Redes sociales (revisar comentarios de los clientes de mi competencia)
- Páginas web de la alcaldía o secretaría de turismo de su región
- Páginas web de agencias de viajes, promotoras de turismo y competidores directos

## En Colombia:

Si el emprendimiento se va a realizar o ya se está realizando en territorio colombiano, la información se puede obtener de algunos portales tales como:

Entidad	Dirección web	Información que suministra
Ministerio de comercio, industria y turismo	<a href="http://www.mincit.gov.co">http://www.mincit.gov.co</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comportamiento sectores de la economía</li><li>• Turismo y principales destinos</li><li>• Estadísticas e informes sectoriales</li></ul>
Departamento Nacional de Estadística DANE	<a href="http://www.dane.gov.co/">http://www.dane.gov.co/</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Información actualizada de la población por regiones</li><li>• Información demográfica</li></ul>
Banco de la República	<a href="http://www.banrep.gov.co/es">http://www.banrep.gov.co/es</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informes, boletines y reportes económicos y financieros del país</li></ul>
Procolombia	<a href="http://www.procolombia.co/">http://www.procolombia.co/</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informe de turismo</li><li>• Informes de exportaciones</li><li>• Promoción de las actividades económicas</li></ul>

Si su emprendimiento se piensa ejecutar en un país diferente, por favor identifique los portales o lugares ideales para encontrar la información que requiere para el análisis del sector tanto a nivel macro como micro:

Entidad	Dirección web	Información que suministra

*Si se cuenta con el tiempo y los recursos, es recomendable realizar un estudio del mercado, para conocer con más detalle aspectos o tendencias que no están disponibles en la información secundaria.*

## 2.2. El cliente potencial

**Extensión:** 1 página

Luego de recopilar la información sobre el mercado y sus tendencias, hay mayor claridad sobre la situación actual, esto ayuda a segmentar el mercado meta, que es aquel grupo de individuos o empresas a quienes se busca ofrecer el servicio. Se puede decir que la segmentación del mercado busca conocer realmente a los consumidores, a partir del proceso de dividir el mercado total del producto o servicio en grupos más pequeños y con características similares. Para describir al cliente potencial es necesario basarse tanto en información cuantitativa como cualitativa, para lograr describir de una forma muy específica al consumidor, en este caso el turista.

### Ejemplo:

Jóvenes entre 26 y 35 años de edad, hombres y mujeres que disfruten de actividades al aire libre, con tiempo libre en fines de semana y vacaciones. Ingresos promedio de \$.



Las siguientes son algunas variables que son tenidas en cuenta para segmentar el mercado:

Tipo de variable	¿En qué consiste?	Ejemplo
Psicográfica	Examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona	Sensible con la naturaleza Estilo de vida aventurero Valores como la conservación, libertad
Demográfica	Aspectos fáciles de medir relacionados con la demanda	Edad Género Ingresos Nivel de escolaridad
Conductual	Comportamiento relacionado con el producto. Utiliza variables como los beneficios deseados por un producto o servicio	Relajación Salud Bienestar Salir de la rutina
Geográfica	Subdividir un mercado con base en su ubicación con características mensurables y accesibles	Del país Colombia, Bogotá, localidad de Chapinero, barrio...

**Tabla 5.** Variables para la segmentación del mercado. Tomado de (Cervigon R, n.d.) sf

## 2.3. Análisis de la competencia

**Extensión:** 1-2 páginas

Es importante identificar a aquellas organizaciones o empresas que cumplen con condiciones similares a la propia y que pueden representar una amenaza en la consecución o conservación de los clientes. La competencia no debe verse desde un sentido negativo, sino como una forma de fortalecer capacidades, compartir experiencias y crecer en un mismo sentido. Las organizaciones comunitarias pueden fortalecerse unas a otras y establecer sinergias que ayuden al crecimiento y desarrollo económico local.

### Ejemplo:

**Empresa ecoturismo sin fronteras:** productos con precio estándar. Dirigido a jóvenes y niños entre las edades de 8 a 12 años

**Empresa viajando a pie:** esta empresa maneja unos precios más altos que mi organización, pero está dirigida al mismo grupo objetivo. Gozan de mayor reconocimiento y de una mejor infraestructura.

### Tener en cuenta:

- ✓ Listado de empresas, asociaciones, individuos rivales/afines
- ✓ Descripción de estas empresas, asociaciones o individuos
- ✓ Precios que manejan
- ✓ Paquetes ofrecidos
- ✓ Mercado al cual se dirigen
- ✓ Análisis de ventajas y desventajas de estas empresas con respecto a la propia

### ¡Analicemos la competencia!

Empresa	Especialidad	Tarifas	Segmento de mercado	Otros aspectos relevantes

# UNIDAD 3: DESARROLLO ESTRATÉGICO

## En esta unidad:

- Diseñaremos la propuesta de valor del emprendimiento o negocio
- Elaboraremos el plan de mercadeo
- Diseñaremos el presupuesto
- Tendremos en cuenta aspectos que impulsen el plan de negocio

En las anteriores unidades se hizo un recuento sobre la organización, el servicio ofrecido y la situación actual en el mercado. Ahora, es momento de poner en acción lo que se ha podido concluir sobre la información recopilada, con el fin de lograr atraer ese cliente descrito e impulsar la idea de negocio en un mercado cada vez más competitivo.

## 3.1. La propuesta de valor

En este momento ya se cuenta con información suficiente sobre el sector, el servicio ofrecido y la organización. Luego de tener este panorama más amplio, es momento de analizar y determinar qué tiene su negocio de innovador o competitivo frente a los demás competidores y servicios que son ofrecidos en el sector ecoturístico. Y lo más importante, cuál es esa promesa que su servicio le hace al grupo de mercado que se ha segmentado y que pueden ser sus clientes.

Es importante tener en cuenta que una empresa u organización está vendiendo soluciones antes que productos, así que: ¿qué solución ofrece a las necesidades de sus clientes? Por ejemplo, una compañía de servicio de internet, no está vendiendo únicamente un módem y unos cables, está vendiendo la posibilidad de explorar el mundo desde un dispositivo casi sin salir de casa, está vendiendo acceso a la información.

Para el caso del ecoturismo, los turistas no están comprando un paquete ecoturístico únicamente, están comprando experiencias, tranquilidad, salud, vitalidad, adrenalina. El turismo de naturaleza es una adquisición con un fin vivencial.

### Ejemplos:

“Podrá recorrer los manglares a través de un recorrido hecho de la forma en que los primeros habitantes de la zona lo hicieron”

“Disfrutará del buceo en una zona de coral imponente y la más protegida del continente”

Ahora, ¿qué es lo que tiene que ofrecer que lo diferencia de los demás? ¿Cuál es su propuesta de valor? ¿Qué hará que su destino sobresalga del resto?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*No pierda de vista la propuesta de valor que propone para su mercado. Esta va a ser la materia prima para el diseño de las estrategias en el plan de mercadeo.*

## 3.2. El marketing mix o mezcla de mercadeo

Este término es muy común encontrarlo en los libros de negocios o proyectos de emprendimiento y es algo que los estudiosos del mercadeo conocen muy bien. El marketing mix o mezcla de mercadeo, es una forma de agrupar los componentes que se consideran esenciales para impulsar la posición en el mercado y usar estrategias claras para lograrlo en un tiempo determinado. Así como con los objetivos institucionales, es bueno tener en cuenta que cada acción que pretendamos emprender debe ser **S.M.A.R.T** (específica, medible, alcanzable, relevante y con un tiempo determinado) y para lograrlo, debe existir una armonía y coherencia con el plan financiero así como con el monitoreo y control.

**La mezcla de mercadeo generalmente se compone de cuatro elementos básicos:**

- ✓ Producto
- ✓ Precio
- ✓ Promoción (o publicidad/comunicación)
- ✓ Plaza (o distribución)

Estos componentes son conocidos como las 4 P

La idea es que los esfuerzos se orienten a estos componentes, a partir del conocimiento del servicio y del segmento del mercado al que se quiere llegar.

### **3.3. La mezcla de mercadeo en los servicios**

Si bien la mezcla de mercadeo de las 4 p (producto, precio, promoción y plaza) sigue vigente y puede aplicarse a servicios, algunos estudiosos del tema han incluido otros componentes que deben tenerse en cuenta para los servicios. Así es como se habla de las 7 u 8 p. Algunos elementos que podrían tenerse en cuenta dentro de los cuatro componentes base o desarrollar individualmente son:

**Personal**  
**Procesos**  
**Entorno**  
**Productividad**

Existe libertad para aplicar cualquiera de estas P adicionales, pero en caso de no desarrollarlas individualmente, es necesario tomar nota de aquellos aspectos relevantes para el servicio e incluirlos en el componente (producto, precio, promoción y plaza) que más se relacione con ellos.

## Incorporando cada variable:

<b>Producto/ servicio</b>	<b>Precio</b>	<b>Plaza</b>	<b>Proceso</b>
Los atributos y propuesta de valor de mi servicio frente a los ya existentes	Valor de mi servicio con base en la información de la competencia y sus atributos	Espacio en donde se ofrece el producto o todos los componentes para llevar el servicio al cliente	Actividades que generan que el servicio se cumpla en los tiempos establecidos
<b>Promoción</b>	<b>Personal</b>	<b>Productividad</b>	<b>Entorno</b>
Comunicar, promocionar y persuadir a mi cliente sobre el servicio que ofrezco de una forma clara y acertada, empleando las herramientas necesarias	Interacción entre las personas que ofrecen el servicio y los usuarios del mismo	Mejorar los resultados con menor costo sin que esto afecte la calidad	Adecuación del espacio con elementos acordes a lo que se espera ofrecer en el servicio y a la experiencia deseada

**Tabla 6.** Componentes de la mezcla de mercadeo en servicios

- Componentes básicos
- Componentes complementarios

### 3.4. Objetivos de mercadeo

El plan de negocios tiene un objetivo puntual y en la sección de plan de mercadeo debe plasmar esa intención al proponer un crecimiento porcentual o en cantidad de turistas, ventas, etc. Lo importante es que sea cuantificable y tenga un periodo de tiempo para cumplirse (ver objetivos S.M.A.R.T)

#### Ejemplo:

Lograr un aumento en la venta de paquetes ecoturísticos en un 8% para el año 2018.

- ✓ Aumentar la participación en redes sociales en un 25%
- ✓ Atraer a nuevos clientes entre 18 y 25 años con un aumento de participación en el mercado del 15%.

### 3.5. Estrategias de la mezcla de mercadeo

Variable	Aspectos a tener en cuenta para definir la estrategia
Producto	Características y lo que desea mejorar, innovar o posicionar
Precio	¿Su precio es el correcto? ¿Es rentable? ¿Competitivo? ¿La forma en que lo determinó fue la correcta?
Promoción	¿Qué medios de comunicación son los adecuados para que su segmento de mercado conozca el servicio que ofrece? ¿Cuál sería la herramienta más eficaz y el lenguaje más acertado?
Plaza	¿En qué falla la logística del servicio? ¿Qué puede mejorar para ofrecer el servicio?
Proceso	¿Cómo se desarrolla el servicio en la actualidad y en qué aspecto puede mejorar? ¿Para qué haría esas mejoras? ¿Qué espero con ellas?
Personal	¿Qué puede implementar o en qué puede capacitar al personal? ¿Es personal calificado?
Productividad	¿El proceso del servicio genera pérdidas o ganancias? ¿Está cumpliendo las metas?
Entorno	¿Ofrece un espacio adecuado para ofrecer los servicios? ¿Qué podría cambiar o añadir a este espacio?

**Estrategia de producto:** (describa brevemente qué busca desarrollar en esta estrategia y por medio de qué herramientas o recursos y cuál es el impacto esperado)

---



---



---



---



---

**Estrategia de precio:** (describa brevemente qué busca desarrollar en esta estrategia y por medio de qué herramientas o recursos y cuál es el impacto esperado)

---

---

---

---

---

---

**Estrategia de promoción:** (describa brevemente qué busca desarrollar en esta estrategia y por medio de qué herramientas o recursos y cuál es el impacto esperado)

---

---

---

---

---

---

**Estrategia de plaza:** (describa brevemente qué busca desarrollar en esta estrategia y por medio de qué herramientas o recursos y cuál es el impacto esperado)

---

---

---

---

---

---

**Además:**

**Estrategia de proceso:** (describa brevemente qué busca desarrollar en esta estrategia y por medio de qué herramientas o recursos y cuál es el impacto esperado)

---

---

---

---

---

---

---

**Estrategia de personal:** (describa brevemente qué busca desarrollar en esta estrategia y por medio de qué herramientas o recursos y cuál es el impacto esperado)

---

---

---

---

---

---

---

**Estrategia de entorno:** (describa brevemente qué busca desarrollar en esta estrategia y por medio de qué herramientas o recursos y cuál es el impacto esperado)

---

---

---

---

---

---

---

**Estrategia de productividad:** (describa brevemente qué busca desarrollar en esta estrategia y por medio de qué herramientas o recursos y cuál es el impacto esperado)

---

---

---

---

---

---

---

### 3.6. Presupuesto

Llegó el momento de cuantificar las estrategias diseñadas anteriormente. Incluya elementos necesarios para la ejecución de cada estrategia, cantidades y valor estimado.

Componente	Estrategia	Materiales o recursos necesarios	Cantidad (Q)	Vr. Unit	Vr. Total
Producto					
		Total estrategia			
Precio					
		Total estrategia			
Entorno					
		Total estrategia			
Promoción					
		Total estrategia			
Proceso					
		Total estrategia			
Personal					
		Total estrategia			
Productividad					
		Total estrategia			

**Tabla 7.** Tabla de presupuesto según la mezcla de mercadeo. Elaboración propia

### 3.7. Plan financiero

El plan financiero se convierte en el “soporte” de las estrategias y de la posibilidad de llevar a cabo el plan de negocios. También demuestra los estados actuales de la empresa y los requerimientos de inversión y financiamiento para emprender la idea de negocios.

Para esto es recomendable apoyarse y utilizar las **razones financieras**, las cuales miden la salud de la organización, si está sana o enferma. Esto se mide a partir de cuatro razones o indicadores: liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia (UDA, CATIE, 2016).

- **Liquidez:** mide la capacidad de la organización para hacer frente a sus deudas de corto plazo, es decir; las deudas del año en curso.
- **Solvencia:** mide la capacidad de la organización para cumplir con sus compromisos financieros de mediano y largo plazo.
- **Rentabilidad:** es la utilidad expresada en porcentajes y se puede medir por ejemplo respecto a las ventas, los activos o el capital con el que se cuenta, entre otros.
- **Eficiencia:** vincula el concepto de rentabilidad con el de margen de ganancia. Los negocios deben tener buenos márgenes de ganancias y pueden lograrlo por medio de altas rotaciones.

Para elaborar estas razones financieras, es importante que esta información sea diligenciada por o en presencia de un integrante de la organización con conocimientos en temas contables o hacer un taller previo a este desarrollo. Los siguientes son algunos modelos de plantillas para cada razón financiera:

#### Balance general:

Es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. Está compuesto por tres elementos clave: los activos (lo que la organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos dos conocido como patrimonio, el cual representa el valor riqueza que posee la organización al momento de hacer el balance. Utilice la siguiente plantilla para ingresar la información reciente de su organización. En el caso de que el emprendimiento recién comienza, indique cuál es el valor de apertura o de capital:

<b>BALANCE GENERAL</b>			
ACTIVOS		PASIVOS + PATRIMONIO	
		Capital	
TOTAL ACTIVOS		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	

### Estado de resultados:

También se le denomina como estado de pérdidas y ganancias. Es un documento que muestra detalladamente los ingresos, gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
Ventas	
Costo de ventas	
<b>Utilidad bruta</b>	
Gastos de ventas	
Depreciación	
<b>Utilidad operativa</b>	
Otros ingresos	
Intereses	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	
Impuestos	
<b>Impuestos Utilidad neta</b>	

### Presupuesto de ventas:

Es aquí en donde se establece cuántos planes o paquetes de la oferta ecoturística deben venderse al año según las proyecciones. Este presupuesto además se asigna según el mes o temporada turística (alta, media, baja).

## PRESUPUESTO DE VENTAS GUIANZAS DEL SUR AÑO 2019

SERVICIO	CANTIDAD	TOTAL EN PESOS
Visita cascadas		
Almuerzo		
Camping		
Paseo canoa		

También se puede establecer la cuota de ventas, es decir, cuántos planes turísticos debe lograr vender cada persona encargada de esta función dentro de la organización bien sea por día/ mes/ temporada.

Personal	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes ...
Mauricio							
Sandra							
Juan							
Soraya							

### 3.8. Cronograma

El cronograma de actividades es una herramienta muy útil y necesaria para plasmar el plan de acción y ubicar las actividades y acciones a seguir con total claridad y de acuerdo a los recursos, capacidades y tiempo de los responsables. Generalmente, un plan de negocios refleja las actividades a desarrollar dentro de un año. El esquema a utilizar depende de las necesidades de cada organización, pero debe ser diseñado de forma que pueda realizarse un seguimiento a cada actividad y comprender las acciones a ejecutar.

Un esquema para su diseño puede ser:



Ejemplo:

Actividad	Importancia			Mes de inicio - final											
	Alta	Media	Baja	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Publicidad	X														
Visitas		X													
Compra materiales	X														
Bases de datos		X													
Capacitación			X												
Página web		X													
Compra muebles			X												
Trámites ante cámara de comercio	X														
Mantenimiento de equipos	X														
Pago de impuesto o declaración a la Dian	X														

### 3.9. Monitoreo y control

Esta etapa es de gran importancia para que el plan de negocios cumpla su propósito. Se busca asignar responsables y determinar qué mecanismos serán empleados para que lo contemplado en el plan sea llevado a cabo en la forma y tiempos dispuestos.

Si bien el monitoreo debe tener a un responsable, las funciones y procesos pueden acordarse entre todos los integrantes de la asociación para que sea una labor que cumpla con la misión y motivación de todos, que es impulsar el emprendimiento, en lugar de que se considere como algo impuesto o inoficioso.

A continuación, relacione los tipos de monitoreo y quién o quiénes estarían a cargo:

**Ejemplo:**

Personal	Funciones	Mecanismos de monitoreo y control
Rafael Osorio	Recoger a los turistas en el pueblo	Planilla de listado de asistentes con fecha y hora de llegada

*Esta guía invita a diseñar el plan de negocios para un año. Pero, con el correcto monitoreo de las estrategias y el control de las acciones, se puede conocer si se están cumpliendo los objetivos o no. En el caso de que no sea así, puede rediseñarse de forma trimestral o cuando considere conveniente replantear ciertas acciones. A medida que conozcan mejor el comportamiento del sector y del mercado pueden surgir nuevas y mejores estrategias para incluir dentro del plan estratégico*

### 3.10. Sostenibilidad

Las nuevas tendencias de consumo y las alertas mundiales por el cambio climático, están influyendo en el comportamiento de las organizaciones a la hora de diseñar o comercializar sus productos. En el caso de un servicio que depende estrechamente de su relación con el medio ambiente como el eco turismo, es importante tomar en consideración aquellos aspectos en que se puede hacer cambios para que la actividad cumpla con los estándares de calidad en su servicio, pero también con un compromiso por conservar y cuidar lo más posible el entorno que ha hecho posible desarrollar esta actividad económica.

Algunos aspectos a considerar dentro de las organizaciones y a la hora de formular las estrategias del plan de mercadeo pueden ser:

- Capacidad de carga
- Gestión y manejo de residuos sólidos
- Gestión integral del recurso hídrico
- Educación ambiental
- Reciclaje
- Horarios de recorridos que no interfieran con el comportamiento habitual de la fauna del lugar
- Regular el sonido e iluminación en la zona
- Uso de envases o material de largo uso como el vidrio
- Evitar uso de envases de un solo uso para ofrecer alimentos a los turistas, así como de icopor (unicel en otros países) y otros materiales altamente contaminantes

### 3.11. Normatividad

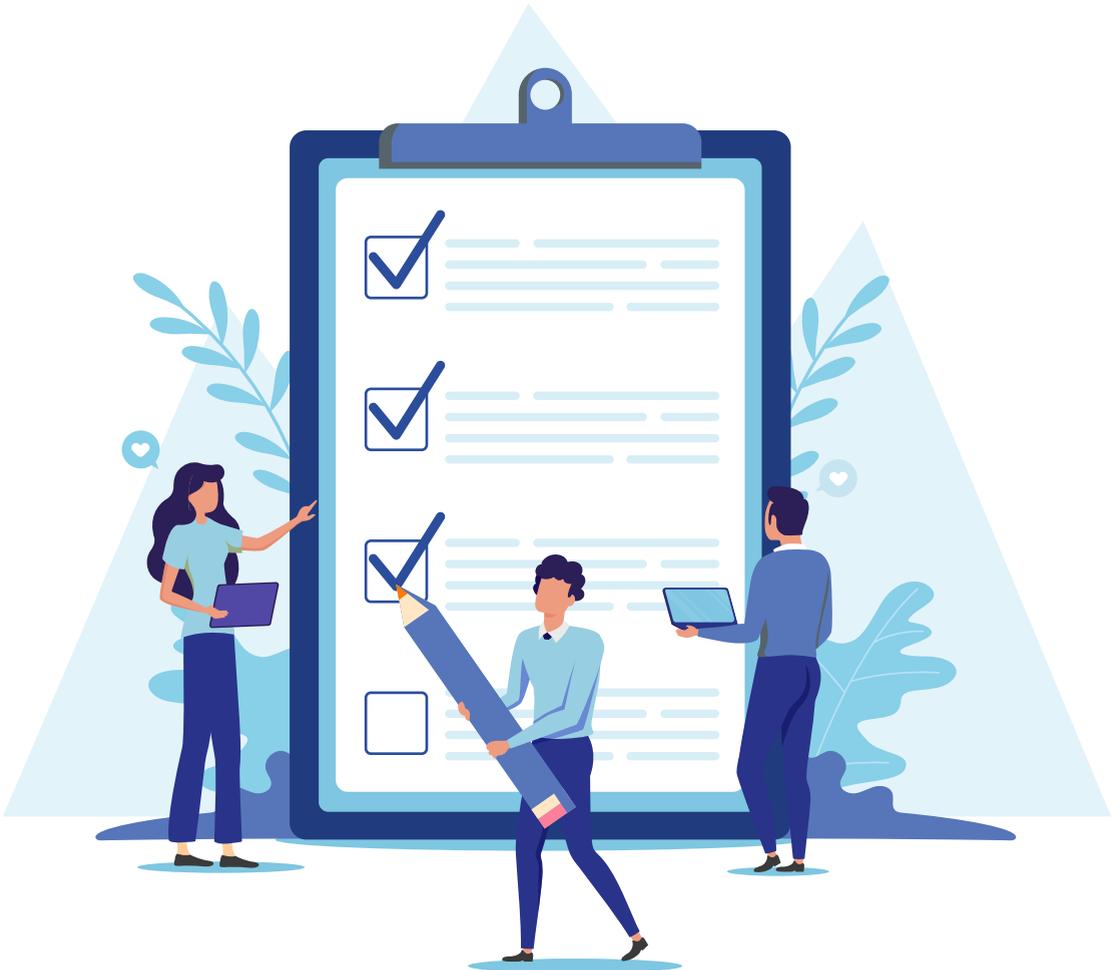
El ecoturismo es una actividad económica con alto potencial en países como Colombia y que aún requiere de un esfuerzo para lograr los estándares de calidad que ofrecen países como Costa Rica, un referente mundial de esta actividad. El turismo comunitario se convierte en una oportunidad de preservar el ecosistema y de generar alternativas de ingreso. Para ellos es importante conocer cuál normatividad rige actualmente la actividad en los diferentes países. En el caso de Colombia, existen algunos decretos que deben ser consultados:

- **Ley 300 de 1996:** ley general de turismo.
- **Resolución 0118 de 2005:** regulación ecoturismo.
- **Ley 1558 de 2012:** principios rectores del turismo.
- **Decreto 1293 de 2014 / Resolución 135 de 2016:** normatividad de la guianza turística.
- **Decreto 804 de 2001:** requisitos de autorización hacia empresas para prestar un servicio público marítimo.
- **Decreto Ley 2324 de 1984, en el Artículo 169, Númeral 2:** requisitos de concesión y permisos de DIMAR para que la infraestructura pueda ser utilizada.
- **Ley 810 de 2003:** POT del municipio u ordenamiento de playas.
- **Decreto 2442 del 18 de julio de 2006 y Resolución 068-IGAC de 2005:** planos de construcción sobre bienes de uso público.
- **Ley 388 de 1997, artículo 101:** licencia de construcción.
- **Resolución 2088 de 2010 y la Resolución 2087 de 2010:** concepto del Ministerio de Ambiente, Parques Nacionales y Corporaciones Autónomas Regionales.

## 4. CONSIDERACIONES FINALES

**¡Felicitaciones!** Tanto si es un facilitador del proceso, como miembro de la comunidad, ya ha diseñado el plan de negocios de la actividad. Es momento de organizar la información y revisar en la lista de verificación que su contenido sea el propuesto inicialmente y que no quede nada pendiente. También puede analizar cuál de la información consignada en el plan de negocios considera que debe continuar agregando o cuál debería modificar.

El plan de negocios es un documento que cuenta con esa flexibilidad y así tiene que serlo, porque el mercado se encuentra en constante cambio y con ello la forma en que se hacen negocios.



## **Fuentes Consultadas:**

Cervigon R, F. J. 2015. La Mercadotecnia o Marketing-Sostenible. 149 p.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2011. Generación de Modelos de Negocio. Editorial Deusto. Barcelona, España. 285 p.

Prieto Sánchez, A. P., Felipe, J. & Borrero, T. 2015. Construcción De Estadísticas De Turismo De Naturaleza : informe consolidado de directorio de establecimientos prestadores de servicios turísticos del sector turismo de naturaleza. Programa de transformación productiva. Bogotá D.C, Colombia. 157 p.

Sánchez Mora, S. Y., Escobedo Aguilar, A. & Gutiérrez, R. 2015. Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles 1º ed. Colección agronegocios / CATIE no. 8. Turrialba, C.R. 28 p.

Sánchez Mora, S. Y. 2016. Razones financieras (diplomado virtual Formación de formadores para el desarrollo agroempresarial). Unidad de Desarrollo de Negocios, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza CATIE. Turrialba, Costa Rica. 28 p.

# ANEXOS

Las siguientes matrices pueden ser empleadas para los diferentes tipos de negocio, bienes o servicios. Pueden ser modificadas o ajustadas según su conocimiento y necesidades.

## Anexo 1. Preguntas orientadoras sesión de trabajo modelo CANVAS

### 1. Segmentos de cliente:

- ¿A quién va dirigido el modelo de negocios que vamos a diseñar hoy?
- ¿Qué grupos o tipos de cliente conocen?
- ¿Cuál es el cliente soñado? ¿Por qué?
- ¿Qué tipo de mercado creen que sería el ideal?

### 2. Propuesta de valor

- ¿Qué problemas se resolverán con mi negocio?
- ¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?
- ¿Qué servicio estamos ofreciendo?
- ¿Este servicio por qué iría acompañado?
- ¿En qué nos diferenciamos del resto de negocios de ecoturismo?

### 3. Canales

- ¿Cómo es el ciclo de servicio?
- ¿Qué formas de comunicación empleamos en cada ciclo del servicio?
- ¿Cómo integramos estos ciclos a las rutinas de nuestros clientes?
- ¿Cuál parte del ciclo del servicio es la que consideran que funciona mejor?

### 4. Relación con los clientes

- ¿Qué tipo de relación esperan nuestros clientes de nosotros?
- ¿Qué costosas son estas relaciones con nuestros clientes?
- ¿Qué relaciones queremos establecer?

### 5. Flujo de ingresos

- ¿Cuánto están dispuesto a pagar nuestros clientes?
- ¿Cómo están pagando actualmente?
- ¿Por qué se paga actualmente?

### 6. Recursos clave

- ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?

¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de atención y el ciclo del servicio?  
 ¿Qué recursos clave requiere nuestra relación con los clientes?

### 7. Actividades clave

¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?  
 ¿Qué actividades clave requiere nuestros canales de atención y fases del ciclo del servicio?  
 ¿Qué actividades clave requiere nuestra relación con los clientes? ¿Qué medios serían los más oportunos?

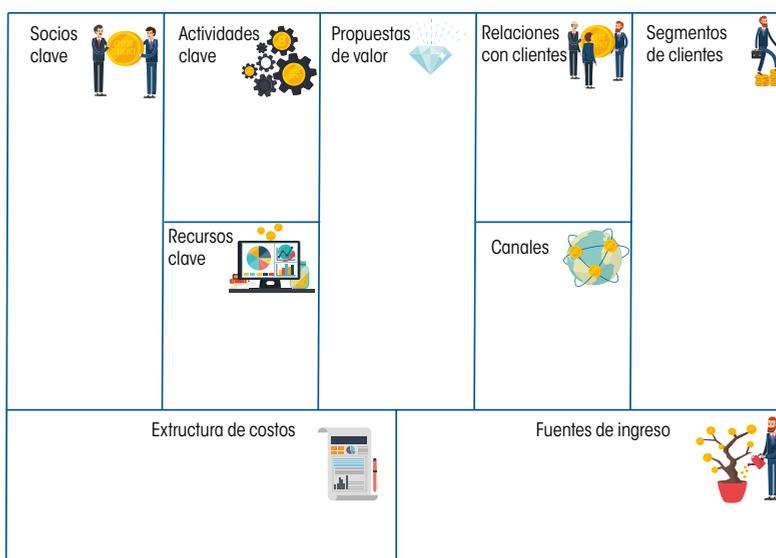
### 8. Socios clave

¿Quiénes son nuestros socios clave?  
 ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?  
 ¿Qué actividades realizan nuestros socios clave?

### 9. Estructura de costos

¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?  
 ¿Qué recursos clave son los más costosos?  
 ¿Qué actividades clave son las más costosas?  
 ¿Cuáles actividades se pueden reducir?  
 ¿Qué forma tenemos para cubrir estos costos?

## Anexo 2. Matriz de trabajo modelo CANVAS



### Anexo 3. Ejemplo de matriz DOFA/ capitales de la comunidad

<b>Capital Natural</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Amenaza</b>
Descripción de las condiciones (agua, vegetación)				
<b>Capital social</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Amenaza</b>
<b>Capital humano</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Amenaza</b>

## Anexo 4. Planilla de verificación del contenido del plan de negocios

<b>Nombre empresa/ asociación:</b>	
Elaborado por:	(Nombre integrantes de la empresa o facilitador encargado)
Plan de negocio:	(Fechas estimadas de inicio y finalización de la ejecución)

Contenido	Fecha de elaboración	Finalizado (marque con X)	Observaciones
Introducción			
Resumen ejecutivo			
<b>Fase informativa</b>			
Misión			
Visión			
Objetivos institucionales			
Organigrama			
Descripción del servicio			
<b>Entorno</b>			
Análisis del mercado			
Descripción del cliente			
Análisis de la competencia			
Segmentación del mercado			
<b>Fase estratégica</b>			
Plan de mercadeo			
Presupuesto			
Plan operativo			
Plan financiero			
Monitoreo y control			

# Serie de Publicaciones Generales del Invenmar

Sin número. Referencias bibliográficas publicadas e inéditas de la Ciénaga Grande de Santa Marta, Caribe colombiano. Volumen I.

Sin número. Referencias bibliográficas publicadas e inéditas de la Ciénaga Grande de Santa Marta, Caribe colombiano. Volumen II.

1. Programa Nacional de Investigación en Biodiversidad Marinas y Costera (PNIBM)
2. Política nacional ambiental para el desarrollo sostenible de los espacios oceánicos y las zonas costeras e insulares de Colombia
3. Informe del estado de los ambientes marinos y costeros en Colombia: 2000
4. Ojo con Gorgona. Parque Nacional Natural
5. Libro rojo de peces marinos de Colombia
6. Libro rojo de invertebrados marinos de Colombia
7. Las aguas de mi Ciénaga Grande. Descripciones de las condiciones ambientales de la Ciénaga Grande de Santa Marta
8. No asignado
9. Guía práctica para el cultivo de bivalvos marinos del Caribe colombiano: Madreperla, ostra alada, concha de nácar y ostiones
10. Aproximación al estado actual de la bioprospección en Colombia 549
11. Plan nacional en bioprospección continental y marina
12. Conceptos y guía metodológica para el manejo integrado de zonas costeras en Colombia, Manual 1: Preparación, caracterización y diagnóstico
13. Manual de técnicas analíticas para la determinación de parámetros fisicoquímicos y contaminantes marinos: aguas, sedimentos y organismos
14. Una visión de pesca multiespecífica en el Pacífico colombiano: adaptaciones tecnológicas
15. Amenazas naturales y antrópicas en las zonas costeras colombianas
16. Atlas de paisajes costeros de Colombia
17. Atlas de la calidad de las aguas marinas y costeras de Colombia
18. Manual del Sistema de Información Pesquera del Invenmar: una herramienta para el diseño de sistemas de manejo pesquero
19. Bacterias marinas nativas: degradadoras de compuestos orgánicos persistentes en Colombia
20. Política Nacional del Océano y los Espacios Costeros (PNOEC)
21. Manual metodológico sobre el monitoreo de los manglares del Valle del Cauca y fauna asociada, con énfasis en aves y especies de importancia económica (piangua y cangrejo azul)

22. Lineamientos y estrategias de manejo de la Unidad Ambiental Costera (UAC) del Darién
23. Plan de Manejo Integrado de la Zona Costera-UAC Llanura Aluvial del Sur, Pacífico colombiano
24. Cartilla lineamientos y estrategias para el manejo integrado de la UAC del Darién, Caribe colombiano Sin número. Prioridades de conservación in situ para la biodiversidad marina y costera de la plataforma continental del Caribe y Pacífico colombiano
25. Cartilla etapas para un cultivo de bivalvos marinos (pectínidos y ostras) en sistema suspendido en el Caribe colombiano Publicaciones 550
26. Programa Nacional de Investigación para la Prevención, Mitigación y Control de la Erosión Costera en Colombia (PNIEC)
27. Modelo de uso ecoturístico de la bahía de Neguanje Parque Nacional Natural Tayrona
28. Criadero de postlarvas de pectínidos de interés comercial en el Caribe colombiano
29. Viabilidad de una red de áreas marinas protegidas en el Caribe colombiano
30. Ordenamiento ambiental de los manglares del Archipiélago San Andrés, Providencia y Santa Catalina, Caribe colombiano
31. Ordenamiento ambiental de los manglares en La Guajira
32. Ordenamiento Ambiental de los manglares del municipio de Timbiquí, Cauca (Pacífico colombiano)
33. Ordenamiento Ambiental de los manglares del municipio de Guapi, Cauca
34. Ordenamiento Ambiental de los manglares del municipio de López de Micay, Cauca
35. Avances en el manejo integrado de zonas costeras en el departamento del Cauca
36. Ordenamiento ambiental de los manglares de la Alta, Media y Baja Guajira
37. Aprendiendo a conocer y cuidar el agua en la zona costera del Cauca
38. Guía de bienes y servicios del Old Point Regional Mangrove Park
39. Aves del estuario del río Sinú
40. Cultivo de pectínidos en el Caribe colombiano
41. Informe técnico. Planificación ecorregional para la conservación in situ de la biodiversidad marina y costera en el Caribe y Pacífico continental colombiano
42. Guía para el reconocimiento de corales escleractinios juveniles en el Caribe
43. Viabilidad socioeconómica del establecimiento de un AMP: la capacidad adaptativa de la comunidad de Nuquí (Chocó) 551
44. Guía metodológica para el manejo integrado de zonas costeras en Colombia. Manual 2: Desarrollo etapas I y II
45. Pianguando: Estrategias para el manejo de la piangua (CD)

- 45.** Pianguando: Estrategias para el manejo de la piangua (cartilla)
- 46.** Avances en la reproducción y mantenimiento de peces marinos ornamentales
- 47.** Contribución a la biología y mantenimiento de peces marinos ornamentales
- 48.** Estrategia para el fortalecimiento del Sistema de Ambientales Marinos y Costeros de Colombia (Proyecto Spincam Colombia)
- 49.** Lineamientos de manejo para la Unidad Ambiental Costera Estuarina río Sinú, Golfo de Morrosquillo, sector Córdoba
- 50.** Guía municipal para la incorporación de determinantes ambientales de zona costera en los planes de ordenamiento territorial municipios de San Antero y San Bernardo del Viento
- 51.** Manual para la pesca artesanal responsable de camarón en Colombia: adaptación de la red Suripera
- 52.** Cuidando la calidad de las aguas marinas y costeras en el departamento de Nariño
- 53.** Lineamientos de manejo para la UAC Estuarina Río Sinú-Golfo de Morrosquillo, sector Córdoba
- 54.** Propuesta de estandarización de los levantamientos geomorfológicos en la zona costera del Caribe colombiano
- 55.** Área de Régimen Común Colombia-Jamaica: un reino, dos soberanos
- 56.** Lineamientos de adaptación al cambio climático para Cartagena de Indias
- 57.** Evaluación y manejo de la pesquería de camarón de aguas profundas en el Pacífico colombiano 2010-2012
- 58.** Gestión costera como respuesta al ascenso del nivel del mar. Guía para administradores de la zona costera del Caribe Publicaciones 552
- 59.** Articulación del Subsistema de Áreas Marinas Protegidas al Sistema Regional de Áreas Protegidas del Caribe Colombiano
- 60.** Bases de la investigación pesquera participativa para la construcción de acuerdos de pesca responsable con mallas en el Distrito de Manejo Integrado Bahía de Cispatá
- 61.** Articulación del Subsistema de Áreas Marinas Protegidas (SAMP) al plan de acción del Sirap Pacífico
- 62.** Guía metodológica para el manejo integrado de zonas costeras en Colombia. Manual 3: Gobernanza
- 63.** Integración de la adaptación al cambio climático en la planificación territorial y gestión sectorial de Cartagena de Indias
- 64.** Plan 4C Cartagena de Indias competitiva y compatible con el clima
- 65.** Lineamientos de adaptación al cambio climático del área insular del distrito de Cartagena de Indias

66. Adaptación al cambio climático en ciudades costeras de Colombia. Guía para la formulación de planes de adaptación
67. Protocolo Indicador Condición Tendencia Áreas Coralinas (ICTAC)
68. Protocolo Indicador Condición Tendencia Bosques de Manglar (ICTBM)
69. Protocolo Indicador Condición Tendencia Pradera de Pastos Marinos (ICTPM)
70. Protocolo Indicador Calidad Ambiental de Agua (ICAMPPF)
71. Protocolo Indicador Densidad poblacional de pez león (Pterois volitans)
72. Protocolo Indicador Riqueza de aves acuáticas
73. Protocolo Indicador Uso de recursos hidrobiológicos
74. Protocolo Indicador Variación línea de costa: Perfiles de playa
75. Lineamientos del plan de ordenamiento y manejo de la Unidad Ambiental Costera (Pomiuac) río Magdalena, completo Canal del Dique-sistema lagunar Ciénaga Grande de Santa Marta, sector zona costera del departamento de Bolívar 553
76. Lineamientos para el plan de ordenación y manejo integrado de la Unidad Ambiental Costera (UAC) río Magdalena, complejo Canal del Dique-sistema lagunar Ciénaga Grande de Santa Marta, sector zona costera del departamento de Bolívar. Cartilla
77. Vulnerabilidad de la población costera frente a la contaminación orgánica y microbiana en la bahía de Buenaventura
78. Plan 4C: Cartagena de Indias competitiva y compatible con el clima. Resumen ejecutivo.
79. Documento de conceptualización del sistema de monitoreo del Subsistema de Áreas Marinas Protegidas en Colombia.
80. Portafolio: "Áreas de arrecifes de coral, pastos marinos, playas de arena y manglares con potencial de restauración en Colombia"
81. Conceptualización del Subsistema de Áreas Marinas Protegidas en Colombia.
82. Tortuga Verde
83. Bosques de Vida: Manglares de Mi Guajira
84. Exploradores del Océano. Cartilla de Actividades.
85. Indicadores en la unidad de manejo integrado Guapi-Iscuandé: caso piloto de implementación de indicadores de manejo integrado de la zona costera a escala local.
86. Guía metodológica para el desarrollo del proyecto REDD+ en ecosistemas de manglar.
87. Entendiendo las decisiones de producción y consumo de los hogares de pescadores: una aproximación a través de los modelos de producción de hogares.
88. Evaluación directa de las poblaciones de peces grandes pelágicos del pacífico y caribe continental de Colombia.

- 89.** Parque nacional natural corales de profundidad. Descripción de comunidades coralinas y fauna asociada
- 90.** (84) Biodiversidad del Mar de los siete colores Publicaciones 554
- 91.** (85) Plan de Acción del SAMP 2016-2023: Lineamientos para su consolidación en el marco de los Subsistemas Regionales de Áreas Protegidas del Pacífico y del Caribe.
- 92.** (86) Reporte del Estado de los Arrecifes Coralinos y Pastos Marinos en Colombia.
- 93.** Pesquería Artesanal del margen costero entre Los Cocos (Magdalena) y Punta Gallinas (La Guajira), Caribe colombiano.
- 94.** Libro Rojo de Peces Marinos de Colombia (2017)
- 95.** Hidroides del Mar Caribe con énfasis en la región de Santa Marta, Colombia
- 96.** Estudio de Referencia del Parque Natural Regional - Johnny Cay Regional Park en la Isla de San Andrés - Reserva de La Biósfera
- 97.** La Zorra Manglera Restaura su Hábitat
- 98.** Microvida del Caribe colombiano profundo
- 99.** Regional Action Plan on Ocean Acidification for Latin America and the Caribbean Encouraging Collaboration and Inspiring Action/Plan d'action régional pour faire face à l'acidification des océans en Amérique latine et dans les Caraïbes Encourager la collaboration et inspirer l'action
- 100.** Plan de Acción Regional sobre Acidificación de los Océanos para América Latina y el Caribe Fomentando la colaboración y la acción inspiradora /Plano Regional de Ação para a Acidificação dos Oceanos na América Latina e Caribe Encorajando a colaboraçã e fomentando ações
- 101.** Reporte del estado de los arrecifes coralinos y pastos marinos en Colombia (2016-2017)
- 102.** SERVICIOS ECOSISTÉMICOS MARINOS Y COSTEROS DE COLOMBIA, Énfasis en manglares y pastos marinos
- 103.** 10 años de lucha contra el invasor pez león: 2009 – 2018 / 10 Years of fight against the invader Lionfish (2009-2018).
- 104.** Las aves de la Ciénaga Grande de Santa Marta. Una breve guía de la avifauna y la cultura del pueblo palafito de Buenavista.
- 105.** Estado de los pastos marinos en las islas de San Andrés y Providencia en 2016 y 2018 / State of the seagrasses in San Andres and Providencia Islands (2016 y 2018).
- 106.** 20 años (1998-2017) de monitoreo de las formaciones coralinas en San Andrés y Providencia / 20 Years (1998-2017) of coral formations monitoring in San Andres and Providencia.
- 107.** 20 años 1999-2018 de monitoreo de los manglares en las islas de San Andrés y Providencia / 20 Years (1999-2018) of mangrove monitoring in San Andrés and Providencia Islands.

**108.** Estado de las playas de San Andres, Providencia y Santa Catalina (2015 to 2019) / State of the beaches of San Andrés, Providencia and Santa Catalina (2015 to 2019).

**109.** La Calidad de las Aguas marinas de San Andrés y Providencia (2015 a 2019) / Quality of marine waters of San Andrés and Providencia (2015 to 2019).

**110.** Estudios de línea base ambiental marina. Documento de orientación para la industria del petróleo y el gas.

**111.** Guía metodológica para el diseño participativo de planes de negocio en ecoturismo comunitario en zonas marino costeras.



# MAPCO

Manglares, pastos marinos y comunidades locales: Desarrollo e intercambio de experiencias de la gestión integral de la biodiversidad y sus servicios en la región Caribe

## Cofinanciador:



UNIÓN EUROPEA

[www.unioneuropea.eu](http://www.unioneuropea.eu)

Unión Europea en Colombia

@EUenColombia

## Cofinanciador y ejecutor:



[www.invemar.org.co](http://www.invemar.org.co)

Invemar.org.co

@invemarColombia

## Cofinanciador y ejecutor:



Fundación  
Natura  
COLOMBIA

[www.natura.org.co](http://www.natura.org.co)

fundacionnatura

@fundacionnatura

