

ELABORACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA EL PRODUCTO "LODGE DE SELVA". MISIONES. - 2014 -

BUILD-UP OF A BUSINESS MODEL FOR THE PRODUCT "JUNGLE LODGE". MISIONES - 2014 -

Belén Acosta ¹

Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN

En un mercado volátil, para que un proyecto empresarial sea exitoso, se hace necesario plantear un modelo creativo que reinvente los modelos de negocio tradicionales. En la búsqueda de la generación de impactos positivos en el ambiente y la sociedad, la sustentabilidad se vuelve una estrategia de negocio que implica reconsiderar productos y servicios desde una nueva perspectiva. En el sector turístico implica reestructurar los procesos y orientarse hacia las exigencias de la demanda, en busca de ventajas competitivas. Se dejaron de lado modelos tradicionales, para dar lugar a modelos alterativos netamente sustentables basados en experiencias, surgiendo los lodges.

Palabras claves: Modelo de negocio - Lodge - Conservación - Responsabilidad - Ambiente

ABSTRACT

In a volatile market, for a business project to be successful, it is necessary to propose a creative model that reinvents traditional business models. In the search for the generation of positive impacts on the environment and society, sustainability becomes a business strategy that involves reconsidering products and services from a new perspective. In the tourism sector, it implies restructuring the processes and orienting oneself towards the demands of the demand, in search of competitive advantages. The traditional models were left aside, giving place to sustainable alternative models based on experiences, appearing the lodges.

Keywords: Business model - Lodge - Conservation - Sustainability - Responsibility - Environment

(1) Licenciada en Turismo. Estudiante de la Maestría de Ambiente y Desarrollo Sustentable. Docente en la Diplomatura de Responsabilidad Social y Ambiental de la Universidad Católica de Santa Fe. Desde la facultad viene trabajando con la temática ambiental y calidad en los servicios.

INTRODUCCION

Hace años, en materia de alojamientos la oferta se viene renovando, para adaptarse a las nuevas tendencias de la demanda, características del destino y así obtener ventajas competitivas en el mercado. Una demanda más exigente sobre las condiciones del mercado y con el avance del concepto de sustentabilidad, una corriente ambientalista, buscan de experiencias auténticas -locales-, que reflejen los principios vitales del "ecoturismo". La búsqueda de nuevas experiencias, sensaciones y prácticas memorables, sumado a un turista experimentado que busca desempeñar roles activos -actividades vinculadas al conocimiento del entorno natural y cultural del destino- son elementos que hacen la propuesta de valor de los lodges alrededor del mundo. Por ello, por un lado la comunidad anfitriona se vuelve un factor clave para la oferta de experiencias memorables, auténticas, diversificadas y de calidad; por el otro, los entornos paisajísticos cuidados y la conservación de valores patrimoniales del destino, donde la dimensión ambiental ocupa una elevada jerarquía en su elección. A partir de ello, la sustentabilidad se vuelve una estrategia de negocios y estos cambios implican reconsiderar relaciones con los clientes, canales, cadenas de suministro, alianzas y reestructurar productos, servicios y procesos. Todos estos, elementos que los lodges proponen.

Para elaborar un modelo de negocio acorde existe una nueva visión clara y sencilla sobre como ver su lógica, es el Modelo Canvas de Negocio de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Empresas como IBM, Ericsson, Banco de Chile y Telefónica han aplicado este modelo para rediseñar sus productos, para desarrollar nuevas alternativas estratégicas. Su diseño ayuda a comprender la naturaleza del modelo de negocio en un formato sencillo. El Business CanvasModel propone disponer el negocio en un lienzo -un cuadro- un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos. Divide a la empresa en nueve módulos, interrelacionados entre sí, que reflejan la metodología que sigue una empresa para generar ingresos. Estos cubren las cuatro áreas principales del negocio: oferta, clientes, infraestructura y viabilidad económica, y "...describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor" (Osterwalder y Pigneur; 2008:14), donde cada uno explica cómo la empresa creará valor y cómo se vinculan metodológicamente entre sí. Lo que hace particularmente interesante al modelo "lodge de selva" es que a lo largo de los nueve módulos, intervienen *elementos y variables vinculados a acciones sustentables*, lo que refleja los principios vitales del ecoturismo que busca la demanda y la marcada RSyA² que pregonan los lodges.

Misiones tiene, en el turismo, uno de los sectores estratégicos para el desarrollo y evidencia de ello, son las nuevas estrategias de diversificación de la oferta turística donde ecoturismo ha tomado especial relevancia. La puesta en valor y promoción de actividades en la selva y la promoción de los lodges de selva son acciones del Estado Provincial que apuntan a diversificar la oferta,

(2) Responsabilidad Social y Ambiental. De ahora en más, a lo largo del texto se va a utilizar esta abreviatura "RSyA" cuando se haga referencia a la responsabilidad social y ambiental.

aumentar la permanencia, y el gasto de los visitantes y turistas, teniendo como premisa el cuidado ambiental y revalorización de la cultura. En este marco, la aparición de los lodges de selva es el resultado de la percepción de inversores privados que, atraídos por el patrimonio natural e histórico-cultural, sumado a las políticas estratégicas públicas, encuentran en estos una oportunidad de negocio. En cuanto a la permanencia en el mercado, el crecimiento que exhibe es notorio y plantea un modelo de negocio ideal, combinando la prestación de servicios con el desarrollo de productos y la preservación de recursos naturales e históricos-culturales. Sin embargo, dado que no existe reglamentación que regule el sector ni manuales para emprendedores que ofrezcan lineamientos sobre su desarrollo, el crecimiento se dio de manera desordenada en la oferta, llegando a encontrarse en algunos casos competencia desleal entre prestadores.

Por ello, elaborar un modelo de negocios adecuado es un factor clave para el desarrollo del producto, permitiendo: ampliar la oferta, atraer inversión privada, profundizar un producto alternativo, aumentar inversión privada en puntos turísticos claves, tomar decisiones estratégicas desde el Estado provincial, posicionar la marca, mejorar imagen del destino, generar empleo y contribuir al desarrollo.

OBJETIVO GENERAL

- Definir el modelo de negocio para el producto lodge de selva en la provincia de Misiones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la opinión de los propietarios de lodges en relación a los aspectos claves del negocio.
- Estudiar la propuesta de valor de los lodges.
- Analizar el segmento al que apuntan y el segmento que capturan los lodges.
- Investigar qué canales de comunicación, comercialización y ventas utilizan los lodges.
- Examinar qué tipo de relaciones establece la empresa con los clientes.
- Indagar cuáles son las actividades, recursos y socios claves para los lodges.
- Estudiar brevemente las fuentes de ingresos y la estructura de costos de los lodges.

METODOLOGÍA

Se basa en la aplicación del trabajo de generación de modelos de negocios según Business ModelCanvas de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Es una investigación descriptiva, de carácter cualitativo, con utilización de fuentes primarias (entrevistas semiestructuradas, observación y planillas de relevamiento), por ser un área de negocios que aún no ha sido suficientemente analizado en la provincia. Y fuentes secundarias para dimensionar la participación en el contexto general del sector de alojamiento. El universo de análisis está compuesto por 23 empresas. La muestra seleccionada es no probabilística y recoge el 21% de los casos, por ser representativos de las principales áreas del desarrollo del negocio.

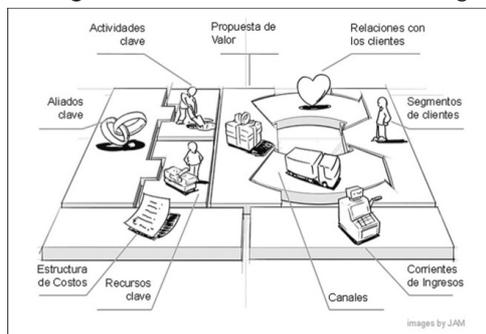
El trabajo es parte de una investigación presentada en el CEDIT, Comité Ejecutivo de Desarrollo e Innovación Tecnológica.

PRINCIPALES RESULTADOS

En Misiones, la aparición e instalación de lodges ha sido una iniciativa a partir del año 1998, creciendo con fuerza hacia los años 2007 – 2008. En los últimos años, el sector de alojamiento se incrementó en un 64% y solamente los lodges representan un 20% de ese incremento. Y entre los años 2014 y 2016 crece con más fuerza este sector, un tanto desprolijo, debido principalmente a un cambio en las estrategias de la política turística. Es así que, se registran un total de 41 alojamientos tipo “lodge”, “ecolodge” u “hoteles de selva”, fuertemente vinculados a recursos naturales y zonas de influencia de atractivos principales.

En la imagen que se presenta a continuación se exhibe el modelo de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur, a partir del cual se construye el modelo “lodge de selva”:

Imagen N° 1. Lienzo del Modelo de Negocio



Fuente: Osterwalder A. y Pigneur Y. (2008: 18) “El Lienzo del Modelo de Negocio”

Segmento de mercado

El cliente. Como dice Javier Megías³ lo ideal “es buscar un nicho, cuanto más pequeño y vertical, mejor, porque un nicho resuelve la necesidad de un grupo muy concreto, normalmente no muy bien atendido, con lo cual suele estar dispuesto a pagar por ello” (<http://javiermegias.com/>). El lodge apunta a captar aquel segmento que busca experiencias respetuosas con el entorno. Este es un segmento de turistas educados, saludables y conscientes ambientales -segmento conocido como LOHAS⁴- que buscan un turismo ecológicamente sustentable y que cumpla con estándares de ética social, además de nuevas experiencias.

Las estrategias de las empresas apuntan a captar dos segmentos del mercado con algunas diferencias. Dado que aún no se encuentra definido, crean valor para un mercado segmentado, apuntando al nicho de mercado ecoturístico. La demanda elige primero el destino, basado en la oferta de actividades o atractivos, y luego, el alojamiento. La motivación más importante es el disfrute del ambiente natural, vivir una experiencia y aprender durante el viaje. Actualmente, captan un segmento más rentable, pero no más significativo, un mercado segmentado que distingue necesidades diferentes en cuanto a las exigencias de prestación del servicio, sumamente críticos, los cuales no comprenden los alcances de una gestión ecoturística. Provenientes de países del MERCOSUR y turistas nacionales. Por otro lado, se distingue un segmento más específico, más bien, un nicho de mercado: el segmento ecoturístico. Nicho más informado sobre la actividad ecoturística y se familiarizan con los conceptos de sustentabilidad. Son provenientes de América del Norte, Europa, Asia y Australia.

La propuesta de valor

Aquello que hace a la empresa diferente al resto, por lo que el cliente está dispuesto a pagar. Alojamiento en la selva, contacto directo con la naturaleza, observación de entornos naturales, experiencias, son algunas de las propuestas de este sector, siempre vinculados a los recursos naturales: selva y agua.

Es un modelo sustentable basado en *experiencias*, que propone *contacto con la naturaleza*, observación de paisajes naturales, experiencias respetuosas en la interacción con el medio natural, observación de vida silvestre, actividades de conocimiento del entorno natural y cultural, y degustación de gastroonomía regional.

(3) CEO y Co Fundador de STARUPXPLORE, la mayor comunidad de starups (empresas emergentes) e inversores de España, y una de las más activas de Europa. Consejero de varias starups y fondos de inversión. Escribe un blog que ha ganado varios premios en el ámbito internacional relacionados con los negocios.

(4) Lifestyle of Health and Sustainability (en español: Estilo de Vida Saludable y Sustentable). Un estudio de la Universidad de Lucerne (2011) expone que para el 22% de los entrevistados, la sustentabilidad se ubica en el top 3 de factores a elegir un destino y en el Foro Económico Mundial (WEF, 2009) estima que el 6% de turistas internacionales pagan extra por cuestiones sustentables y que el 34% está dispuesto a pagar por ellas, mientras se ofrezcan y se comunique claramente la Política Sustentable de la empresa.

El “lodge de selva” se propone como una novedad, con fuerte vocación de rescate de lo local, y un producto de diseño y confort, que crea valor en base a:

- Dormir en medio de la selva;
- Tranquilidad;
- Diseño arquitectónico adaptado, técnicas de construcción locales y reutilización de materiales del lugar, preservando características del destino;
- Calidad en la prestación del servicio;
- Alto grado de confort en las habitaciones;
- Actividades de conocimiento del entorno natural y cultural, experiencias.

Siendo los entornos naturales protegidos y los recursos selva y agua, la base del modelo y la principal propuesta de valor, se distribuyen en relación al Sistema de Áreas Protegidas de la provincia. Su distribución espacial se concentra en 4 departamentos: Puerto Iguazú, General Manuel Belgrano, Cainguás y El Soberbio, que presentan áreas de influencia de principales atractivos e infraestructura de apoyo turístico, correspondiéndose con: la Reserva de la Biósfera Yabotí junto al Parque Provincial Moconá (zona este), Parque Nacional Iguazú con las Cataratas del Iguazú y zona de pasos internacionales (zona norte), y Parque Provincial Salto Encantado y Valle del Cuña Pirú y zona de distribución de rutas (zona centro). Por ello, las actividades que hacen a la propuesta de valor, varía según el destino (zona) en el que se encuentre inserto el alojamiento.

Uno de los factores que más calidad otorga a la propuesta de valor es la presencia de los *servicios de guía* bien calificados con información interpretativa, sobre cultura y naturaleza, distinguiéndolo en el mercado.

Canales

Canales de comunicación, distribución y venta de la propuesta de valor. Utilizan medios directos, indirectos, propios o de terceros, y lo combinan de modo tal que mejore la experiencia global de consumo, permita mayores márgenes de beneficios y que refleje menores costos.

Los canales de comunicación directos son la *red social Facebook*, a través de la fan page, y la *página web propia*. Esta última, además de comunicar el producto, es uno de los canales de comercialización directo más importante, supone márgenes de beneficios mayores pero el costo de su elaboración y mantenimiento es elevado.

En la comunicación brindan información referente a: ubicación del alojamiento, entorno natural en el que se encuentra, el lodge, servicios y habitaciones, actividades, cómo llegar y uno de los aspectos más importantes es la *Política Ambiental o Responsabilidad Sustentable, Ambiental o Social* del alojamiento, acciones en favor del cuidado y conservación ambiental, y premio o

reconocimientos obtenidos vinculados a la sustentabilidad.

El canal indirecto más utilizado es la comunidad *Tripadvisor*. Otros canales utilizados son Despegar y Booking, en menor medida pero con un fuerte crecimiento.

Actualmente, el 60% de huéspedes llegan a través de canales indirectos, lo que supone una Estructura de Costos mayor debido a la comisión y el 40% restante son viajeros independientes, que llegan a través de canales directos, lo que supone una Estructura de Costos menor.

El canal de comercialización y venta está tercerizado.

Relaciones con los clientes

Para lograr la satisfacción en la experiencia global del consumo plantean por lo menos, tres tipos de relaciones con los clientes:

- *Relación de asistencia personal*: interacción personal con el cliente durante el ciclo de venta y estadía en el lodge, no sólo resolviendo todas las inquietudes de los clientes en el menor lapso de tiempo posible, sino también capacitándolos e interactuando durante la estadía y posteriormente.
- *Relación a través de Comunidades de viajeros*: casi personales a través de los portales de viajes *Tripadvisor* y perfiles en redes sociales. Fomentan el intercambio experiencias e información relacionada los ejes de sustentabilidad.
- *Co-creación*: se trata de crear valor junto con los clientes, haciendo que participen de procesos dentro del ciclo negocio. Implementan un Sistema de Encuestas y toman las recomendaciones de las redes, intentando aplicar la recomendación del cliente para la mejora del producto o servicio y adecuarlos, sean favorables (Buenas Ideas) como desfavorables (Mejorar o aplicar), integrándolos dentro del modelo de negocio.

Actividades clave

Sienta sus bases en la *fabricación de productos combinado con la resolución de problemas*, incluyendo en su proceso el diseño, el desarrollo y la preparación, del producto y del servicio. Los lodges son un nuevo modelo de negocio, donde el producto y la oferta se combinan. Por ello, las actividades claves no sólo implican la preparación del servicio -alojamiento-, sino que también en el desarrollo del producto -lodge de selva-, un modelo sustentable basado en experiencias.

Las actividades clave para la creación y desarrollo de la propuesta de valor

son:

- *El servicio, el alojamiento:* construcciones a baja escala, no más de 15 habitaciones/cabañas, de rusticidad fina, con mínima contaminación visual paisajística posible en el entorno. Ponderan materiales del lugar, utilizando técnicas de diseño y construcción compatibles con la zona – el destino - donde se encuentran insertos. Las habitaciones/cabañas se distribuyen en módulos independientes, para lograr la tranquilidad ofrecida en la propuesta de valor. Dispuestas con grandes ventanales, hacia un balcón, galería o deck, integra la naturaleza exterior con el interior del lodge. Los espacios interiores se presentan lo más natural posible, con ornamentación y decoración de la zona.

- *Desarrollo de Actividades:* incluidas o no (depende de los servicios dispuestos a brindar e incluir en una tarifa única) en la tarifa global del alojamiento, componen el producto y la oferta final, otorgando así la distinción al lodge, la ventaja competitiva. Siendo la experiencia en lo que se centra este modelo, las actividades de conocimiento del entorno natural y cultural siempre están presentes. Siendo senderismo, trekking, avistaje de fauna o flora, observación de aves, visita a aldeas guaraníes o a chacras de colonos locales, en todas y sin excepción la figura del **guía interpretativo especializado**, se vuelve un factor clave. La integración de la comunidad local y el guía interpretativo posicionan al lodge en el mercado. Por su parte, también se ofrecen excursiones posibles de realizar a destinos cercanos -o los más clásicos- como parques o reservas, que forman parte de la propuesta de valor y, en algunos casos, son tercerizadas. Estas últimas no se incluyen dentro del paquete alojamiento/gastronomía/actividades, por lo cual constituyen otra fuente de ingresos. Es importante destacar que se realiza sensibilización al turística sobre alcances de la gestión ecoturística, siendo una de las actividades más importantes.

- *La oferta gastronómica:* dada la lejanía de los principales centros urbanos, el lodge incorpora la oferta gastronómica pensión completa -según sea el caso- en su modelo, siendo parte importante de las actividades clave y otra fuente de ingresos. Debido a que estos alojamientos se encuentran insertos en plena selva incluyen también dentro del ingreso de cuota por uso, el régimen alimenticio media pensión o pensión completa, según su localización. Dada la responsabilidad social y el compromiso con el rescate de "lo local", en la carta están presentes platos regionales, elaborados con insumos de proveedores locales o productos de sus propias huertas orgánicas.

- *Programas de conservación y protección del medio ambiente, de sensibilización y educación ambiental, control o mitigación de impactos y otros programas sociales:* para crear y ofrecer valor cuentan -con al menos- un

programa de cada temática. No solo por el compromiso sustentable que demuestran, sino más bien dada la marcada RSyA establecida desde el modelo del negocio. Algunas de las premisas son: la protección, conservación y rescate del área natural donde se encuentran insertos, mínima contaminación visual paisajística posible, reducción en la generación de residuos, el uso sustentable y sostenible de recursos naturales del destino, generación de impactos positivos e integración de la población local a sus actividades, como recursos humanos o como proveedoras de insumos, la propuesta de valor se expresa a través de la elaboración y desarrollo de programas vinculados. Este ítem se vincula fuertemente con los Socios Claves.

Estas cuatro actividades claves no son sólo fuentes generadoras de ingresos -directas o indirectas- sino que también son la base del modelo sustentable y la RSyA que pregonan. Todas están fuertemente marcadas por la estacionalidad (alta: octubre – abril; media: julio - agosto - septiembre; baja: mayo - junio), la temporada alta y baja, el mercado de divisas, entre otros, por lo que requiere analizar y descubrir las capacidades presentes, es decir, cómo crear nuevas oportunidades con las capacidades disponibles. Por ello, las estrategias prioritarias resultan en: aumentar la ocupación, aumentar el gasto en el lugar y disminuir los costos externos.

Recursos claves

Aquí sobresalen dos aspectos importantes de la RSyA: los recursos humanos y la elección del recurso físico clave.

Recursos físicos

La localización es el recurso físico clave del modelo, debido a que la propuesta de valor sienta su base en la oferta de experiencias en torno a los recursos: selva y agua. Dado que se los observa como “alojamientos que revalorizan espacios protegidos naturales”, se ubican en cercanías o dentro de áreas naturales protegidas o cuentan con un “pulmón verde”, una reserva privada. La localización modifica sustancialmente la estructura de costos y los recursos financieros con los que se debe contar para su puesta en marcha, dados los precios de la tierra y la especulación inmobiliaria varían en las tres zonas de distribución. Asimismo, se ve influenciado por la presencia de atractivos importantes.

Los recursos físicos claves van a estar definidos por el tipo de construcción, aprovechamiento de materiales de la zona, las técnicas constructivas y la preservación del entorno, sentando sus bases en:

- Tipo de edificación: en congruencia con las alturas de la selva y el recurso presente.

- Superficies de construcción: menos de 15 habitaciones/cabañas, senderos en altura o deck y otras dependencias.
- Diseño arquitectónico y técnicas de diseño.
- Materiales de construcción y aprovechamiento de recursos disponibles.
- Grado de preservación del entorno natural.
- Mínima contaminación visual y paisajística posible.
- Relación entorno – construcción.

Se dejan a un lado las formas, texturas y aspectos de productos industrializados buscando la inspiración en las formas de las plantas, los árboles y las formaciones geológicas del sitio en construcción. A su vez, es importante rescatar materiales de la zona, tratando de no importar de lugares lejanos para reducir la contaminación.

Existe una combinación de piedra y madera, prevaleciendo la madera, en casi el 70% de la edificación, de tipo nativa o tratada en aserraderos locales. Se destaca el aprovechamiento de la madera, como madera muerta de árboles ya caídos en el predio, de viejos galpones en desuso o madera tratada en aserraderos locales. Se subrayan tres aspectos del modelo: el aprovechamiento de los materiales de la zona, el cuidado del ambiente natural preservando los árboles en pie y la contribución a la comunidad local, a través de la adquisición a proveedores locales. Los techos son de chapa trapezoidal de color verde o azul, intentando lograr una integración con el ambiente.

Para lograr la integración del ambiente natural externo, hay tres elementos a tener en cuenta:

- a. La decoración y la ornamentación con elementos locales.
- b. Las paredes al natural sin revestimientos o lo menor posible, para integrar el ambiente natural externo.
- c. Los ventanales en habitaciones y áreas comunes, hacia decks o balcones exteriores (según la preferencia del propietario) para lograr el entorno armonioso.

Recursos financieros

Los recursos financieros o económicos para la puesta en marcha son elevados, dada la localización y su lejanía de los principales centros urbanos, requiere una inversión inicial elevada, con un recupero de inversión a largo plazo. Las inversiones iniciales se realizaron a través de capitales propios y líneas de financiamiento, reinvertiendo permanentemente alcanzada cierta rentabilidad. En el 40% de los casos, la inversión se hizo a través de capitales propios, sumando nuevos aspectos en el mediano plazo. El 60% restante se trata de inversionistas nacionales y extranjeros, atraídos por los recursos naturales y patrimoniales, y las políticas públicas de fomento de inversión de la provincia.

Recursos humanos

La selección de recursos humanos locales es el elemento fundamental de este modelo sustentable, reflejando el compromiso social mediante la contratación de recursos humanos locales, o como proveedora de insumos como proveedora de mano de obra.

Los recursos humanos necesarios no son más que los mismos para alojamientos tradicionales, con tres diferencias que los caracteriza: la presencia de, al menos, un guía interpretativo local especializado, la capacitación y compromiso de RRHH sobre alcances de la gestión ecoturística, y la estadía de estos en el establecimiento (lo que supone una estructura de costos mayor).

Asociaciones clave

En este modelo sustentable es uno de los elementos más significativos. Al actuar sobre los tres ejes de la sustentabilidad requiere de, por lo menos, cuatro socios claves, que operan en diferentes campos de actuación.

- *La comunidad local*: a través de la integración de los miembros a los procesos de ejecución del negocio, como proveedora de recursos humanos e insumos.
- *Los Pueblos Originarios Comunidades de Inmigrantes*: mediante la integración a la operación ecoturística.
- *Fundaciones de Vida Silvestre, Conservación, Protección u otras fundaciones o asociaciones*: realizando aportes de carácter económico, técnico o científico, desarrollo de programas o proyectos en conjunto.
- *Sector público*: en todos sus niveles (municipal – provincial y nacional), siendo este el encargado de velar por los derechos y obligaciones de la empresa ecoturística. En todos los niveles, el sector público debe trabajar conjuntamente con la empresa, para alcanzar los beneficios de desarrollo del ecoturismo, sin embargo, en los municipios y la provincia es algo que todavía no se ha logrado.

Respecto a este último, hace ya algunos años, se elaboró el “Plan Integral de Gestión de Ecoturismo, Misiones 2020” que plantea la creación de rutas escénicas como una de sus estrategias fundamentales para impulsar el Ecoturismo. Dentro del marco de este Plan se desarrollaron 10 programas, entre ellos, el “Programa de Desarrollo y Fortalecimiento de la Oferta Turística”, que propone entre otros proyectos, la creación de rutas temáticas o escénicas, también llamadas turísticas. Se crea la “Ruta de la Selva Misionera Guaraní”, una herramienta para fomentar la potenciación entre los municipios que la componen y generar asociaciones entre destinos, atractivos y productos ubi-

cados en áreas de influencia de la ruta, y es en este programa donde ingresan los "lodges de selva" como un producto diferenciado en la oferta turística. Sin embargo, a pesar del planteamiento y desarrollo de programas de fortalecimiento, únicamente se abogó a la certificación con normas de sustentabilidad y la promoción, sin prestar atención sobre la vasta operación ecoturística, la cual demanda fuerte respaldo del Estado Provincial y Municipal, como: elaboración de un Marco Regulatorio para el desarrollo sustentable y actividades ecoturísticas, apoyo, asistencia y soporte técnico para Educación Ambiental de todos los actores de la comunidad, elaboración de un Plan público-privado para Gestión de Residuos, entre otros.

Fuente de ingresos

Las fuentes de ingresos están definidas como cuota por uso, es decir, que los ingresos derivan del pago por las noches de alojamiento. En algunos se presenta una tarifa única que incluye actividades y pensión completa, este último debido a la lejanía de municipios de apoyo. Y en otros casos, la tarifa incluye algunas actividades y media pensión, ya que se encuentran más cercanos a centros urbanos. Es así que, los ingresos estarán definidos por: cuota por uso, actividades o excursiones y gastronomía, y la contemplación de cada uno de estos en una tarifa única global, o no.

Estructura de Costos

El modelo sustentable que plantea el lodge ostenta y percibe mayores ingresos que un modelo de negocio de alojamiento tradicional, pero, a su vez, supone mayores costos en la puesta en marcha y funcionamiento. Este modelo entiende que la sustentabilidad no es un proyecto, sino más bien una Responsabilidad Social y Ambiental, la cual no se percibe como un costo para el negocio, sino más bien como un camino que abre posibilidades, permite innovar, pudiendo llegar a ser más eficientes.

La estructura de costos se define por su valor, es decir, que más allá de los costos, hay otra prioridad y prefieren centrarse en los beneficios que pudiera brindar la propuesta de valor. Es así que, va a estar dada según las actividades y recursos clave. Más allá de los costos fijos o variables que definen la estructura de costos de cualquier negocio, es necesario centrar especial atención en los siguientes:

a. *Costo según la localización del lodge*: según la zona, de mayor o menor grado de conservación del ambiente y presencia del recurso selva. El costo será mayor en la medida que se encuentre más cercano a zonas de gran biodiversidad, la cual se convierte en un atractivo en sí mismo. Zonas de rápido incremento de valor de la tierra y la especulación inmobiliaria.

b. Costo de construcción: dimensiones, técnicas y materiales utilizados: determinado principalmente el grado de aprovechamiento de materiales de la zona y las técnicas aplicadas. Los costos se incrementan en gran medida por la logística que implica el acarreo y transporte hacia la localización. Se estima que una habitación estándar, con dimensiones tipo, tiene un costo promedio de USD 30.000, siendo una construcción a baja escala de 15 habitaciones/cabaña, sólo para la construcción de habitaciones estándar se estima un costo de USD 450.000.

c. Costos de instalación de lechos nitrificantes

d. Costo de producción de la energía y abastecimiento de agua propios: si bien, casi en el 80% de los casos utilizan la red pública eléctrica para el abastecimiento de energía, lo que supone únicamente abonar en retribución por el "servicio prestado", el 20% restante, aquellos que se encuentran más alejados de los centros urbanos, admiten mayores costos en cuanto la producción propia de energía. Esta producción de energía se da a través de generadores, abastecidos por combustible, lo que supone mayores costos de producción y restricción de horarios para utilización de energía. Por su parte, el abastecimiento de agua se da por medio de arroyos, pozos o nacientes existentes en el lugar, llevando el agua a los tanques por medio de bombas que utilizan la energía producida por el mismo ambiente para ponerlas en funcionamiento. Esto supone una inversión inicial alta, derivando en costos por mantenimiento a largo plazo. Los propietarios y encargados sostienen que no se puede hablar a ciencia cierta de costos de producción fijos o variables a lo largo de un año, ya que estos van a depender de 5 (cinco) variables anuales: época, temporada, cantidad de horas (energía), demanda y ocupación.

e. Costo por venta indirecta (comisiones): Estos costos varían según sea la vía de venta indirecta, pero se estima que tiene un costo promedio del 20% al 30% sobre el total de las ventas.

f. Costo por recursos humanos que permanecen en el alojamiento: costos directos e indirectos: el costo por recurso humano no sólo estará dado por la liquidación de un sueldo, sino también por costos de alojamiento y comida, ya que el trabajo en este tipo de alojamiento implica vivir en el lugar.

g. Costos de logística para abastecimiento de insumos: utilizan como proveedora de insumos a la comunidad local más cercana y producen sus propias frutas y verduras en huertas orgánicas. Los costos de logística son altos, ya que ningún proveedor llega al lugar, lo que supone costos de acarreo. Estos costos fluctúan mes a mes.

Responsabilidad Social y Ambiental: sustentabilidad y conservación

A lo largo de los 9 (nueve) módulos se habló del modelo sustentable basa-

do en experiencias, donde el producto y el servicio se combinan, utilizando a la sustentabilidad como una estrategia de negocio. En los 9 segmentos aparecen elementos vinculados a la RSyA, lo que requiere un módulo aparte.

A partir de este segmento se da una visión global del modelo sustentable que permita comprender el funcionamiento del negocio, ofreciendo pautas que integran la RSyA en el diseño del modelo de negocio de una manera estructurada. Es así que, se implementan los principios generales de la RSE al proceso de elaboración del modelo del negocio, estableciendo herramientas que incorporen sustentabilidad a la idea del negocio.

Si bien, para seguir un modelo sustentable se requiere de ciertas medidas planteadas desde el inicio del negocio, la verdadera razón de ser se distinguirá a lo largo de los años con las acciones que se planteen desde el plan de negocio.

Uno de los pilares de este modelo, cuyo modelo se basa en la sustentabilidad, es la responsabilidad social y ambiental, por ello colabora activamente con fundaciones de vida silvestre, de conservación y/o protección del ambiente natural. Este tipo de aporte puede ser económico, logístico, educativo, científicos, entre otros. Trabajan con asociaciones tales como: Fundación Vida Silvestre Argentina, fundación EMA, fundación CREST, Aves Argentinas, Asociación Ornitológica del Plata, Red Yaguareté, entre otras. En cuanto a la comunidad local, llevan adelante gestiones para su integración a la actividad ecoturística, tales como: integrar recursos humanos, compra de insumos a proveedores locales, capacitaciones sobre conservación y protección, educación ambiental, entre otros.

Por su parte, otro de los puntos más importantes es la educación y sensibilización del visitante y el turista que llega al lugar, por ello, no sólo exponen la Política de Sustentabilidad, Ambiental, Social o programas que llevan adelante, sino que durante la estadía capacitan al turista.

Es así que, los lodges se convierten en actores importantes del turismo sustentable de la región, pudiendo colaborar con los objetivos sostenibles de la provincia.

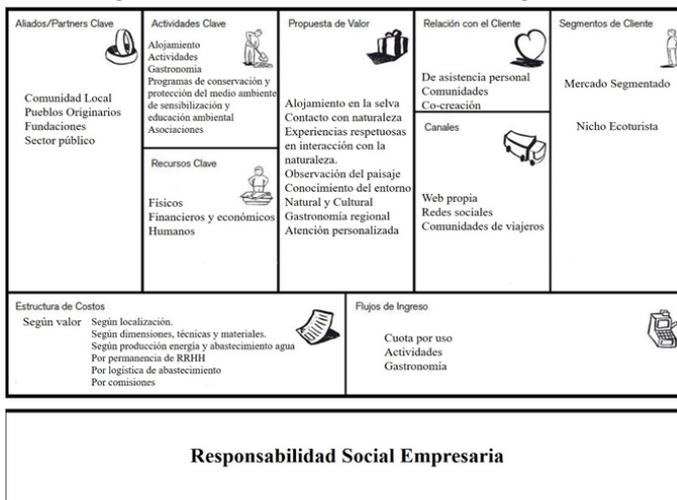
CONCLUSIÓN

Surge así una nueva versión de la herramienta Business ModelCanvas, para el diseño y gestión de ideas en las que se incluye la Responsabilidad Social y Ambiental como parte central del modelo. El modelo sustentable plantea un cambio de los modelos de negocio de la hotelería tradicional, centrándose en los tres ejes estratégicos de la sustentabilidad: lo económico (la eficiencia económica de la empresa), lo socio-cultural (la protección y rescate de valores culturales, e integración de la comunidad local), y lo ambiental (el desarrollo compatible con el ecosistema - biodiversidad - del entorno).

De esta manera, el modelo canvas del lodge de selva quedará conformado

de la siguiente manera:

Imagen N° 2. Business Canvas Model lodge de selva



Fuente: elaboración propia en base al modelo de negocios Canvas.

Este modelo sustentable basado en experiencias, ofrece al turista contacto directo con la naturaleza, observación de flora y fauna autóctona, experiencias respetuosas con el entorno natural y cultural, actividades auténticas y con identidad. El entorno paisajístico, la biodiversidad, la conservación de los valores patrimoniales y la dimensión ambiental se convirtieron en los cuatro elementos claves para propiciar la instalación de nuevos emprendimientos, diversificar la oferta de actividades, teniendo a la comunidad anfitriona y el paisaje, como socio y recurso clave.

La puesta en marcha de este modelo sustentable no es sólo implementar decisiones de RSyA, sino crear cambios disruptivos en la búsqueda de nuevas oportunidades. Por ello, los lodges representan beneficios desde tres perspectivas: desde el Destino Misiones, ofrecen una alternativa estratégica de crecimiento a partir de la diversificación del producto-mercado. Nuevos productos "lodge de selva" para nuevos mercados "ecoturista", atendiendo las necesidades de un nuevo segmento, con la descentralización de la oferta de alojamientos y desarrollo de actividades hacia nuevos espacios interiores. Desde la perspectiva de la empresa, constituye una oportunidad de negocios sustentada en tendencias globales ligados a un consumo turístico que valora la conservación y protección ambiental, con elevados niveles de calidad. Desde la perspectiva comunitaria, la inclusión de sus miembros. La elaboración de un modelo de negocios adecuado es un factor clave para el desarrollo del producto, para atraer y aumentar la inversión privada en puntos turísticos cla-

ves, profundizar un producto alternativo, tomar decisiones estratégicas, entre otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros impresos

Kotler, Philip (2003). *“Los 80 conceptos Esenciales de Marketing de la A a la Z”*. Editorial Pearson Educación S.A.

(2005). *“Las preguntas más frecuentes sobre el marketing”*. Editorial Norma. 228 páginas.

Dieckow, Liliana; Cáceres, Angelina; Kremar, Ariel; Senn, Jorge; Tamagni, Lucia (2012). *“La Calidad e Imagen de los Destinos Turísticos Emergentes. Estudio de Caso: Destino Iguazú Cataratas”*. Buenos Aires: Editorial Tierra Colorada.

Osterwalder Alexander y Pigneur Yves (2013). *“Generación de Modelos de Negocios”*. España: Grupo Planeta.

PDF

ARGENTINA. Ministerio de Turismo de la Nación (2008) *“Manual Nuevas Modalidades de Alojamiento”*. Buenos Aires. <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2009/09/nuevas-modalidades-de-alojamiento.pdf> (26/08/2014)

ARGENTINA. Ministerio de Turismo de la Nación (2006) *“Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable”*. Buenos Aires. <http://patagonia.gov.ar/assets/img/anuario-turismo-14.pdf> (15/07/2014)

Corporación Financiera Internacional (2004): *“Ecolodges: exploring opportunities for sustainable business”*. Washington. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/to-pics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-atifc/publications/publications_report_ecolodges_wci_1319576869279 (16/09/2014).

Consultora IPK International (2010 – 2011): *“Reporte ITB – World Travel Trends”* para ITB Berlín. http://www.itberlin.de/media/itb/itb_dl_all/itb_presse_all/World_Travel_Trends_Report_2016_2017.pdf. (06/09/2017).

Universidad de Lucerne de Ciencias Aplicadas y Artes (2011): *"Is there demand for Sustainable Tourism?"*. Suiza. http://www.green-travel.de/fileadmin/media/greentravel/Downloads/Hochschule_Luzern_Understanding_sustainable_tourism_Draft.pdf 14/09/2017.

Foro Económico Mundial (2009): *"The Global Competitiveness Report 2009 – 2010"*. Suiza. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2009-10.pdf 22/09/2017.

Material inédito

Herrero, Luis Darío (2009). *"Los Ecolodges en la Provincia de Misiones, estrategias de diseño y construcción para una nueva modalidad de alojamiento turístico"* (tesis de grado). Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Misiones.

Recibido: 13/11/2017 | Aceptado: 27/11/2017