



# **2a CONFERENCIA INTERNACIONAL DEL TIBURON BALLENA**

## **Modelo de Negocios para determinar la Viabilidad Financiera de la Actividad Económica del Avistamiento del Tiburón Ballena en Holbox.**

**Holbox, Julio 17 del 2008.**

***Yuri Zenteno***

***World Wildlife Fund***

# Antecedentes



- El componente de Pesquerías Sustentables del Programa Arrecife Mesoamericano identificó sitios estratégicos donde las comunidades de pescadores estaban reduciendo el esfuerzo de pesca al desarrollar actividades económicas alternativas.

Estas comunidades fueron:

1. Punta de Manabique.- Procesamiento de embutidos de pesca.
2. Belice City.- Cultivo de algas marinas
3. Punta Allen.- Guías de turismo (ecoturismo)
4. Holbox.- Ecoturismo con tiburón ballena
5. Cayos Cochinos.- Ecoturismo

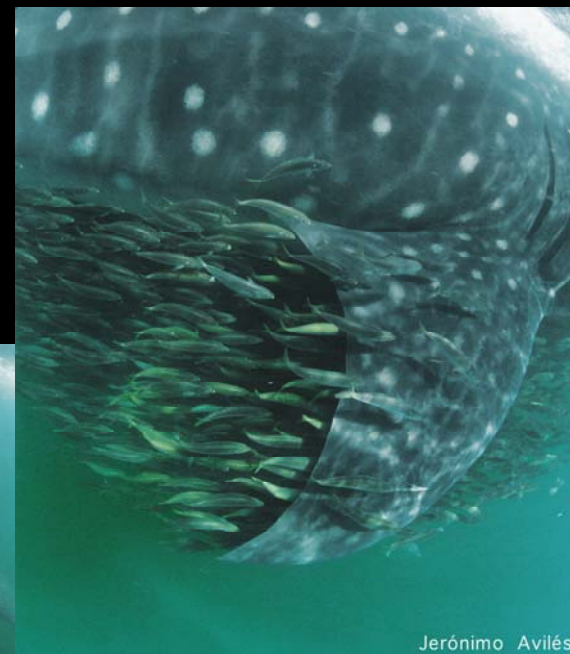
Para evaluar la factibilidad de que los pescadores continuaran en estas actividades, se realizó un análisis preliminar y después de visitar los sitios se seleccionó el caso de Tiburón Ballena de Holbox, como caso exitoso.



# Objetivo



Diseñar un modelo de negocios que apoye al establecimiento de las tarifas de cobro, los volúmenes, costos y márgenes de operación que garanticen la sostenibilidad financiera de los pescadores/operadores de servicios turísticos que operan la actividad de avistamiento del Tiburón Ballena en Holbox.

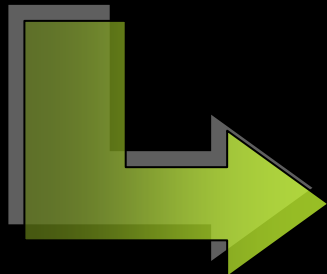




# Metodología

Línea Base

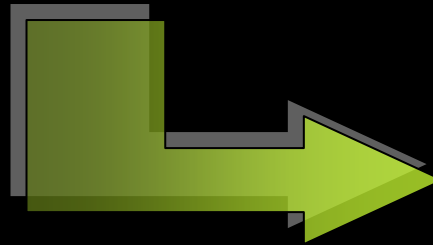
Para la elaboración de la línea base administrativa y financiera, se realizó un taller y un trabajo de campo, logrando información de 45 operadores de servicios turísticos.



Plan de negocios

En el modelo probabilístico se utilizó el software Crisall Ball, basado en el modelo de simulación de Montecarlo.

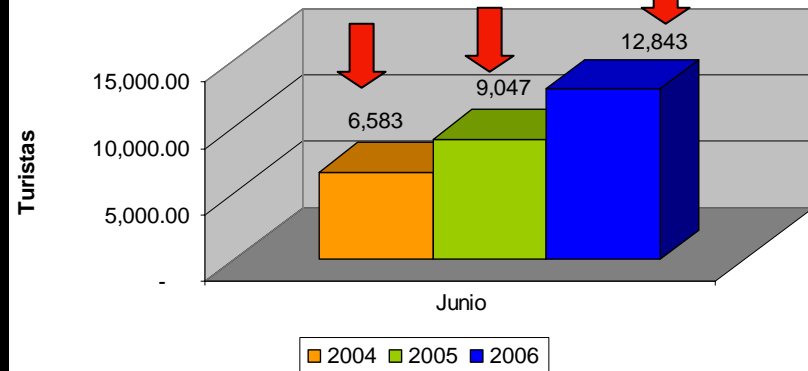
Se utilizó la estructura de un plan de negocios en la construcción del estudio, el software usado fue el Bussiness Plan Pro para mayor exactitud de los cálculos financieros



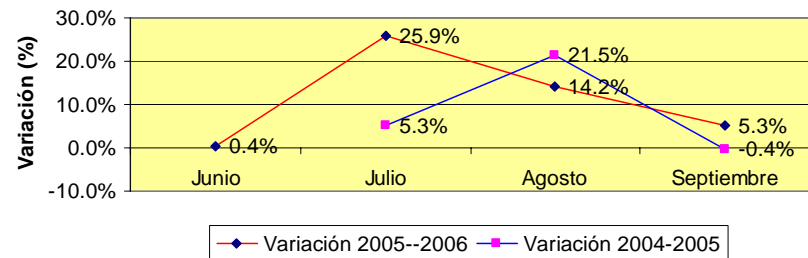
Modelo Probabilístico

- 6,583 turistas en el 2004
- 9,047 en el 2005
- 12,843 en el 2006

**Gráfico 1: Visitación Turística Temporada del Tiburón Ballena (Isla de Holbox)**



**Gráfico 2: Variaciones Visitación Turística 2004-2006 (Tiburón Ballena-Holbox)**



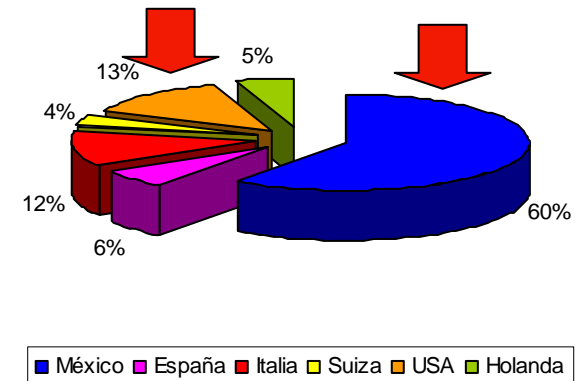
## Por Procedencia

- 60% de los visitantes son Mexicanos
- 40% son extranjeros que provienen en su mayoría (un 27%) de Europa (Italia 12%, España 6%, Holanda 5%, Suiza 4%).
- 13% son de Estados Unidos de América.

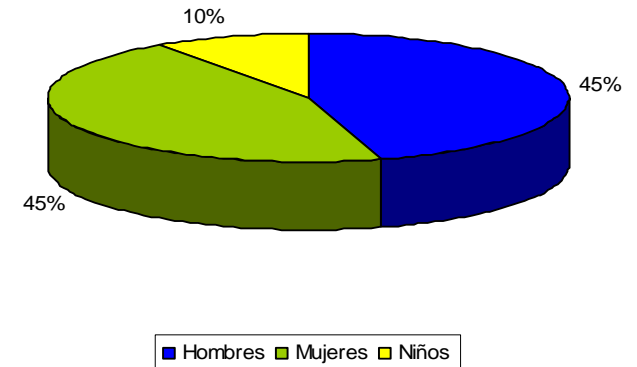
## Por Edad

- Promedio de edad de Mexicanos (20 y 30 años)
- Promedio de Edad de Extranjeros entre los 18 y 40 años.
- 10% son niños entre 6 y 12 años.

Gráfica # 7: Visitantes por Nacionalidad



Gráfica # 4: Visitación Durante Tiburón Ballena



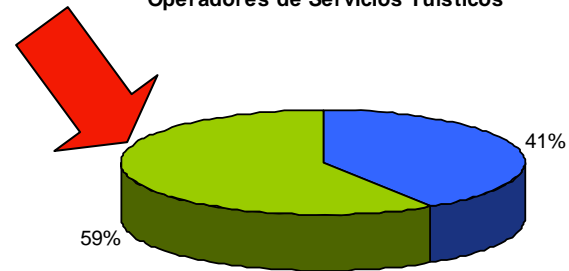


- Prestadores de servicios Medianos y Grandes (Poseen 4 lanchas o más, hacen 61 viajes x lancha).
- Están muy bien organizados, poseen registros contables y controles internos así como una y estructura de apoyo logístico y equipo, como teléfono, fax, computadoras, Internet, facturas, etc.
- Sus embarcaciones están en condiciones óptimas y con el equipo necesario para cada ocupante.
- Poseen casi el 59% del mercado y los precios promedio por persona son de \$.69.00.
- La mayoría opera a través de tour operadores o tienen alianza con los principales hoteles de la isla (comisión 20%).
- Los Tour operadores y agencias de viajes venden directamente los paquetes a precios promedio de \$.124.00 integrándolos a otros servicios diversos que se le ofrece al turista.

Tipo de Cambio (pesos x 1USD)	\$11.10
Viajes por Temporada Promedio x lancha	61
Número de Turistas atendidos x lancha x temporada	458
Número de Turistas atendidos x sector x temporada	11,444.40
Número de Operadores de Servicios Grandes	6
Número de Lanchas	25
Promedio de Ocupación por Viaje	7
Precio Promedio de Venta en USD	\$.69



Gráfica # 9: Visitantes Promedio Atendidos por Operadores de Servicios Turísticos



Operadores Pequeños Operadores Grandes

- En el caso de los hoteles la capacidad máxima de alojamiento es de aproximadamente 800 personas.
- Tomando como promedio de estadía 3 noches y un porcentaje promedio de ocupación del 61%, se estima que en la temporada pasada (2005) se hospedaron alrededor de 14,400 personas durante la temporada del tiburón Ballena (Julio a Septiembre).
- Se estima que la capacidad de alojamiento actual es de aproximadamente 23,700 personas. 2006.
- Se concluye que se tiene suficiente capacidad por ahora para alojar a los visitantes que acudan a Holbox. 2006.



# Perfil del Operador Pequeño



- Prestadores de servicios Pequeños (Poseen 1 o 2 lanchas, hacen 33 viajes x lancha).
- En su mayoría son pescadores de la isla, con limitada educación formal, con recursos financieros limitados y poca visión empresarial.
- Existe mucha división entre los asociados de las cooperativas al momento de competir en servicios.
- La mayoría no poseen registros contables y tampoco controles internos de sus operaciones diarias y operan bajo una economía informal.
- Poseen deficiencias con aspectos relacionados a la negociación de sus servicios, sus embarcaciones necesitan mantenimiento e inversión para que estén en una condición óptima para brindar un servicio de calidad y con normas de seguridad.
- Venden sus servicios por medio de los taxistas

Tipo de Cambio (pesos x 1USD)	\$11.10
Viajes por Temporada Promedio x lancha	33
Número de Turistas atendidos x lancha x temporada	186
Número de Turistas atendidos x sector x temporada	7,994.85
Número de Lanchas	43
Número de Operadores de Servicios Pequeños	69
Promedio de Ocupación por Viaje	6
Precio Promedio de Venta en USD	\$63



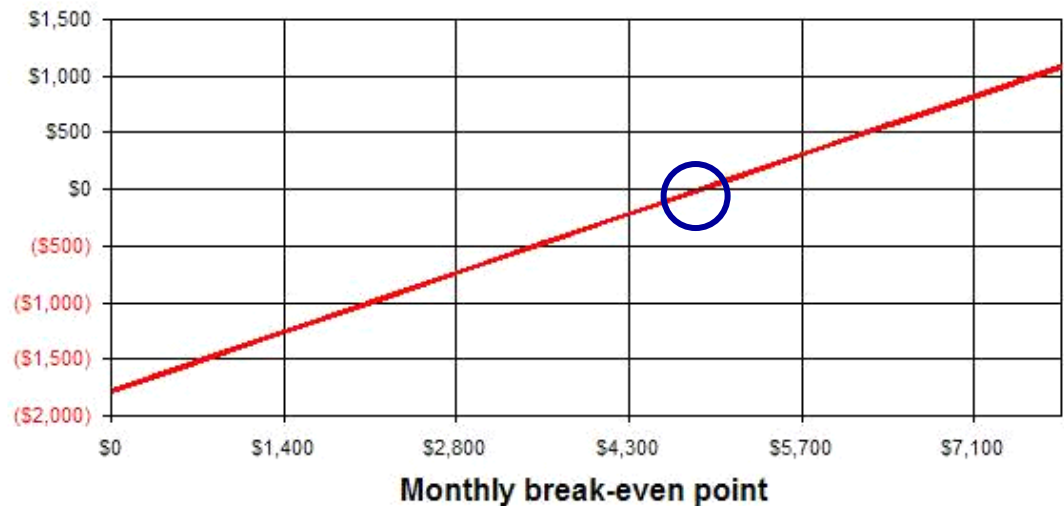
Tabla #: 8						
	Precios Promedio para el Operador de Servicios	Precio Promedio para Hoteles y Tour Operadores	Precio Promedio al Público de Hoteles y T. Operadores	Número de Viajes Promedio en Temporada 2006	Visitantes Promedio atendidos en el 2006	% del Mercado
Operadores Pequeños	\$63.00			33	7,994.85	41%
Operadores Grandes	\$69.00	\$82.80	\$124.20	61	11,444.40	59%
Total					19,439.25	100%

Fuente: Resultados Encuesta Levantada por WWF CA, marzo 2007

Ninguno de los operadores pequeños logra cubrir su punto de equilibrio, ya que el promedio de viajes en toda la temporada es de 33, o el equivalente a un promedio mensual de 10 viajes (USD.3,500)

Para poder cubrir sus costos variables de operación y sus costos fijos, los operadores pequeños deberían operar:

- 14 viajes al mes o 42 x temporada (c/u)
- Ingreso mensual aproximado de USD. 4,862.



Break-even point = where line intersects with 0

- 63% de las ventas cubren los costos directos.
- Ingresos brutos de ventas son el 37% de lo vendido.
- 45% de las ventas cubren los costos fijos.
- Se incluye la depreciación como un 41% de los costos fijos.
- Las pérdidas calculadas para la temporada 2006 fueron de USD. 44,928.64.
- Se perdieron USD. 31.66 en cada viaje realizado.

Estado de Resultados (Operadores de Servicios Turísticos Promedio) (Año 2006)	Por Viaje	Por Temporada	
	Sector	Sector	
	OP Pequeños	OP Pequeños	%
<b>Ingresos</b>	<b>USD</b>	<b>USD</b>	<b>%</b>
Ventas x Tiburón Ballena	\$355.49	\$504,443	100%
(-) Costo de Operación			
Gastos de Combustible promedio	\$61.00	\$86,559.00	17%
Gastos de Aceite promedio	\$8.68	\$12,318.63	2%
Otros insumos (Alimentación)	\$28.49	\$40,424.40	8%
Costo del Capitán /Guía	\$44.14	\$62,640.54	12%
Comisiones Pagadas	\$45.05	\$63,918.92	13%
Pintura lancha	\$10.55	\$14,972.00	3%
Reparaciones Varias	\$17.35	\$24,620.62	5%
Pago Brazaletes CONAMP (20 pesos x persona)	\$10.15	\$14,405.14	3%
(=)Total Costos Variables de Operación	\$225.41	\$319,859.25	63%
Total Ventas Netas	\$130.08	\$184,584.22	37%
<b>Gastos</b>			
Gastos Seguros Anual (Lanchas)	\$6.34	\$8,995	2%
Gastos Financieros	\$5.22	\$7,406	1%
Gastos de Depreciación (Lancha, equipo)	\$145.02	\$205,786	41%
Permiso Annual de Recorrido Nautico	\$3.28	\$4,649	0.9%
Permiso de Vida Silvestre (Temporada)	\$1.45	\$2,057	0.4%
Certificado anual de seguridad Marítima	\$0.44	\$620	0.1%
Total Gastos Fijos	\$161.74	\$229,512.86	45%
Utilidad Antes de Impuestos	-\$31.66	-\$44,928.64	-9%
(-) Impuestos sobre la renta 28%			
Utilidad Después de Impuestos	-\$31.66	-\$44,928.64	-9%



- 13% de las ventas cubren los costos directos.
- Ingresos brutos de ventas son el 87% de lo vendido.
- 25% de las ventas cubren los costos fijos.
- Se incluye la depreciación como un 22% de los costos fijos.
- La utilidad estimada para la temporada 2006 es de USD. 351.300.86.
- Se estima una ganancia de USD. 78.39 en cada viaje realizado.

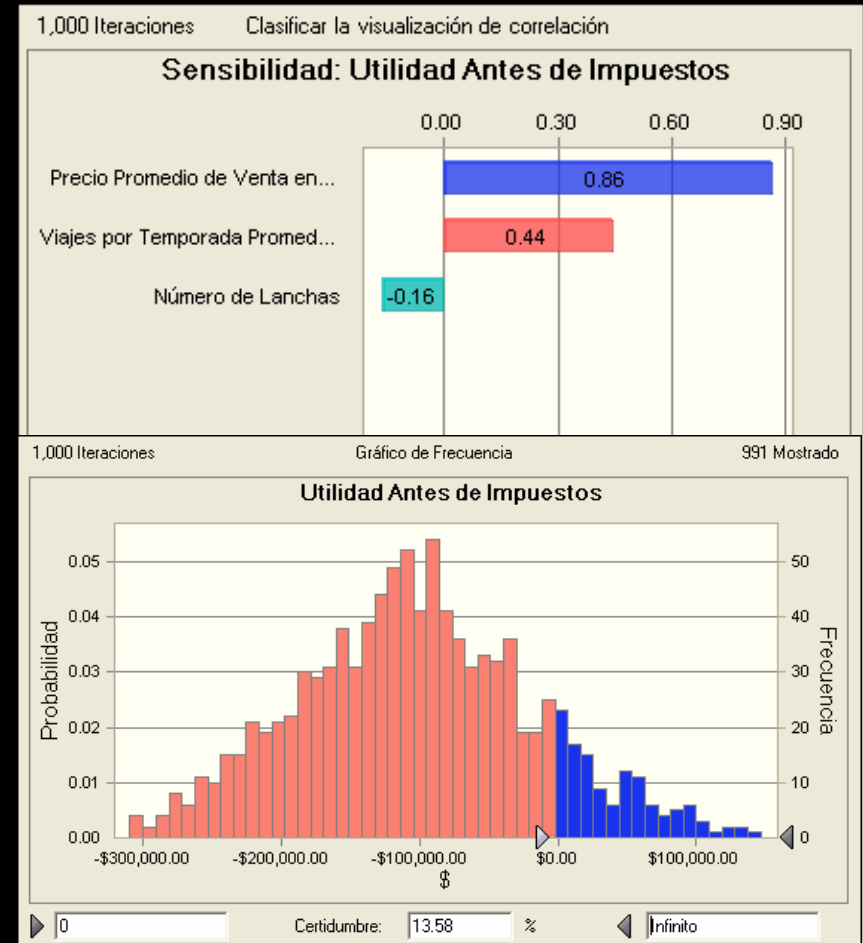
	Por Viaje	Por Temporada	
	Sector		
	OP Med y Gdes	OP Med y Gdes	%
<b>Estado de Resultados</b>			
<b>(Operadores de Servicios Turísticos Promedio)</b>			
Ingresos	<b>USD</b>	<b>USD</b>	<b>%</b>
Ventas x Tiburón Ballena	\$513.88	\$786,241	100%
(-) Costo de Operación			
Gastos de Combustible promedio	\$122.00	\$44,798.40	6%
Gastos de Aceite promedio	\$8.00	\$2,937.60	0%
Otros insumos (Alimentación)	\$43.04	\$15,805.41	2%
Costo del Capitán/Guía	\$60.06	\$22,054.05	3%
Comisiones Pagadas	\$15.67	\$5,753.23	1%
Pintura lancha	\$17.72	\$6,506.51	1%
Reparaciones Varias	\$9.87	\$3,623.62	0%
Pago Brazaletes CONAMP (20 pesos x persona)	\$13.48	\$4,948.93	1%
(=) Total Costos Variables de Operación	\$276.36	\$101,478.82	13%
Total Ventas Netas	\$237.52	\$684,761.77	87%
Gastos			
Gastos Seguros Anual (Lanchas)	\$4.69	\$7,178	1%
Gastos Financieros	\$4.76	\$7,289	1%
Gastos de Depreciación (Lancha, equipo)	\$115.49	\$176,698	22%
Permiso Anual de Recorrido Nautico	\$2.36	\$3,604	0.5%
Permiso de Vida Silvestre (Temporada)	\$1.04	\$1,595	0.2%
Certificado anual de seguridad Marítima	\$0.31	\$480	0.1%
Total Gastos Fijos	\$128.66	\$196,843.91	25%
Utilidad Antes de Impuestos	\$108.87	\$487,917.86	62%
(-) Impuestos sobre la renta 28%	\$30.48	\$136,617.00	17%
Utilidad Después de Impuestos	\$78.39	\$351,300.86	45%

En este modelo las variables de decisión se manejaron como supuestos asignándoles los siguientes valores:

- **Número de Lanchas**: Mínimo = 38, Más probable = 43 y Máximo = 63. Los valores observados obedecen a que se asumió la potencial salida del 10% de los operadores debido a los pobres resultados del modelo de utilidad planteada, y al mantenimiento de la relación actual entre operadores grandes y pequeños (63% del total son pequeños) con la capacidad máxima de carga del muelle que son 100 embarcaciones.
- **Precio Promedio de Venta**: En este caso se tomaron los valores observados en la encuesta siendo estos un Mínimo de US \$ 45, un precio Más probable de US \$ 63 y un máximo de US \$ 75.
- **Viajes por temporada promedio por lancha** : Se utilizó la misma lógica del precio siendo los valores obtenidos de la encuesta los siguientes: Mínimo, 25; Más probable, 33 y Máximo, 75.

Con los datos obtenidos se concluye:

- Que existe solo un 13.5% de probabilidades de alcanzar el punto de equilibrio para este tipo de operadores siendo la probabilidad de perder dinero de un 86.5%.
- Este 13.5% solo ocurriría combinando las tres variables de estudio en sus valores máximos.
- Bajo estas condiciones existe un riesgo sumamente alto de no alcanzar el punto de equilibrio en la operaciones turísticas, sin generar utilidades.

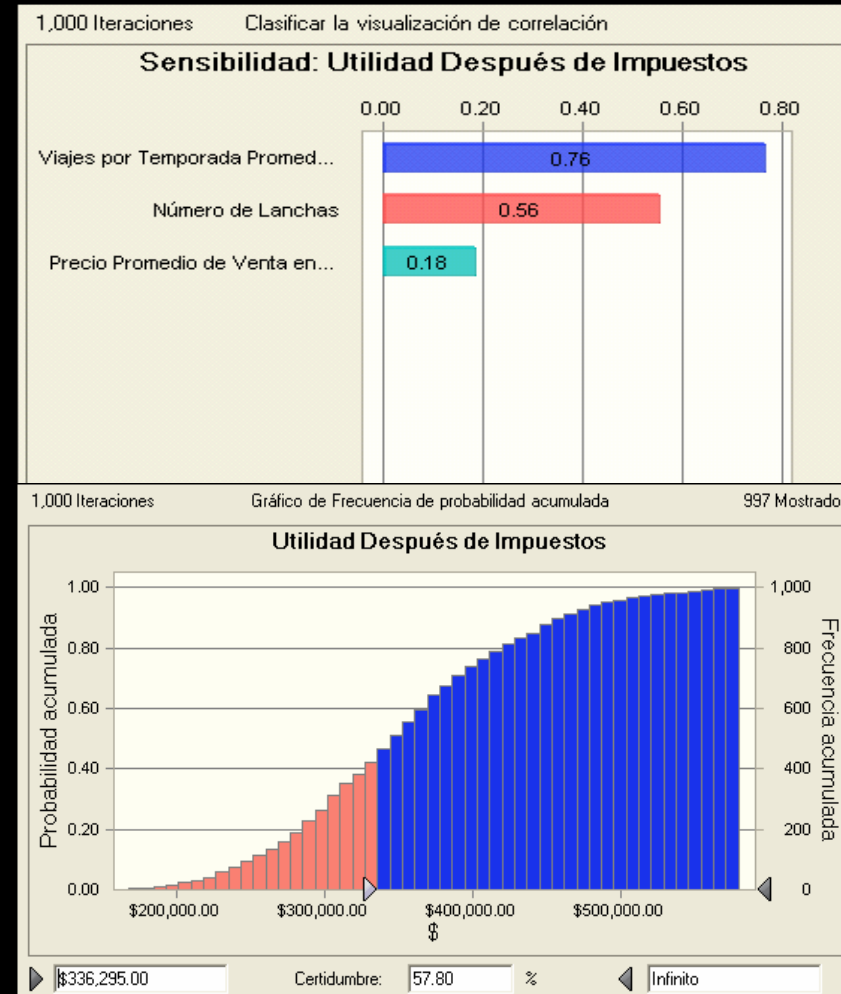


En este modelo las variables de decisión se manejaron como supuestos asignándoles los siguientes valores:

- **Número de Lanchas**: Mínimo = 22, Más probable = 25 y Máximo = 36.
- **Precio Promedio de Venta**: Mínimo de US \$ 62, un precio Más probable de US \$ 69 y un máximo de US \$ 73.
- **Viajes por temporada promedio por lancha** : Mínimo, 40; Más probable, 61 y Máximo, 75.

Con los datos obtenidos se concluye:

- La actividad de los operadores denominados “grandes” es rentable.
- Se concluye que no existe una probabilidad real de pérdida para este tipo de operadores siendo la probabilidad de obtener cuando menos la utilidad media (US \$ 355.908.5) de un 57.8%.
- Aún utilizando los supuestos más pesimistas para este modelo, la utilidad mínima generada por el modelo es de US \$ 168,259.74



## Factores Críticos para el éxito (Operadores Pequeños)



Los factores críticos para el éxito de nuestra actividad económica son:

- La reducción de los precios al servicio de visitación al tiburón ballena, hace que la actividad se vea seriamente amenazada y no sostenible en el largo plazo.
- La falta de una estrategia de asociatividad por parte de los operadores de servicios turísticos pequeños hace que sean muy vulnerables a ser desplazados por los operadores medianos y grandes, quienes están bien organizados y poseen más recursos financieros.
- La emisión de nuevas licencias otorgadas por la Dirección de Vida Silvestre, en manos de medianos y grandes operadores, provocaría una mayor saturación del negocio.
- Las condiciones climáticas y los medios de transporte terrestre que son muy vulnerables en condiciones de mal clima.

## Recomendaciones (Operadores Pequeños)



1. Aumentar su participación de mercado a través de la conformación de alianzas con los hoteles de la isla.
2. Fortalecer a sus miembros con aspectos relacionados con calidad de servicio y gerencia administrativa.
3. Brindar herramientas de mercadeo que los promocióne como sector.



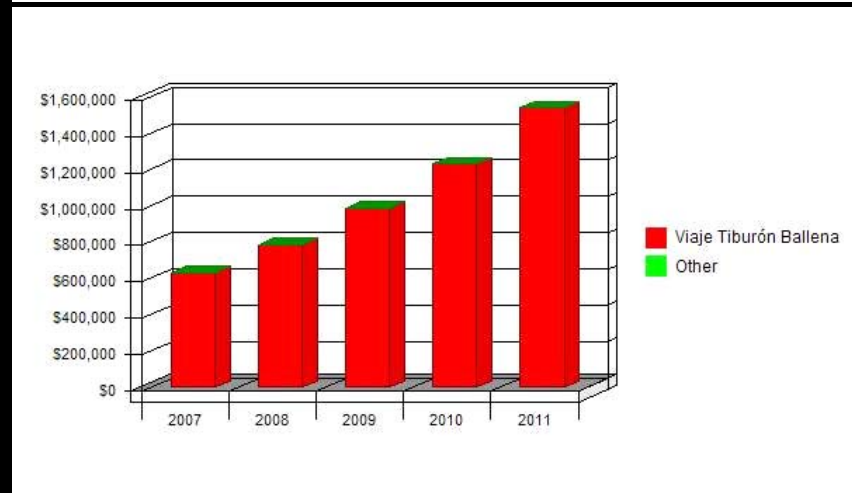
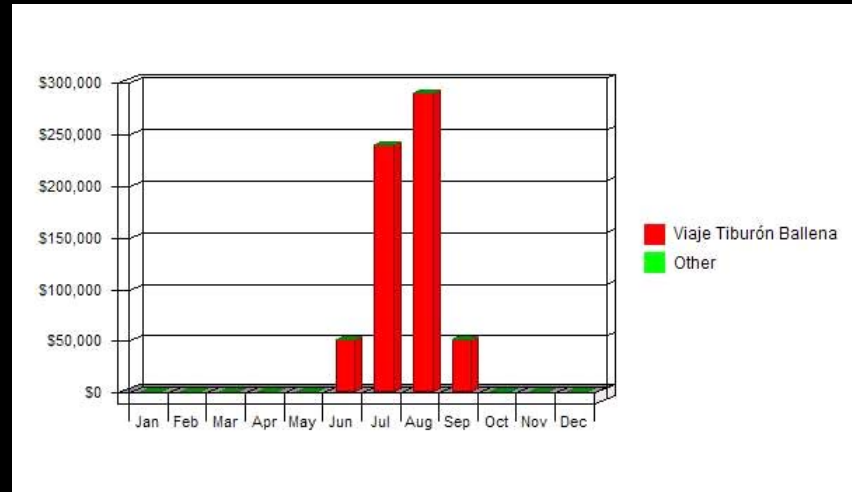
El integrarse como sector a través de una asociación de cooperativas conlleva además de conformar una identidad de grupo, el no continuar con prácticas que afecten los intereses del grupo, ya que de esta forma se estaría creando un sistema en donde todos tengan oportunidad de trabajo a lo largo de la temporada y a generar utilidades en el mediano y largo plazo, sin descuidar el estado de las embarcaciones.

# Recomendaciones (Operadores Pequeños)



## Estrategia de Ventas

- Incrementar las ventas en al menos un 25% para el 2007, tomando en cuenta que va existir mayor competencia por parte de operadores de servicios medianos y grandes, así mismo los nuevos permisos para salidas desde Cancún e Islas Mujeres que competirán fuertemente en los meses de julio y septiembre por llevar turistas al sitio de avistamiento de Contoy.
- Lograr alianzas estratégicas con los hoteles, quienes poseen recursos para promocionar y movilizar los turistas necesarios para lograr alcanzar el punto de equilibrio y empezar a generar utilidades.
- Conformación de una Asociación de Cooperativas de Operadores Turísticos, cuyos objetivos sean la promoción y administración de los operadores de servicios turísticos de Holbox y Chiquilá, eventualmente también con Isla Mujeres.



# Situación Financiera Esperada (Operadores Pequeños)



## Situación Financiera Esperada

Implementando el plan propuesto, se obtendrían utilidades para la siguiente temporada (2007) de Usd.100,552.02, Un 10% de margen sobre ventas.

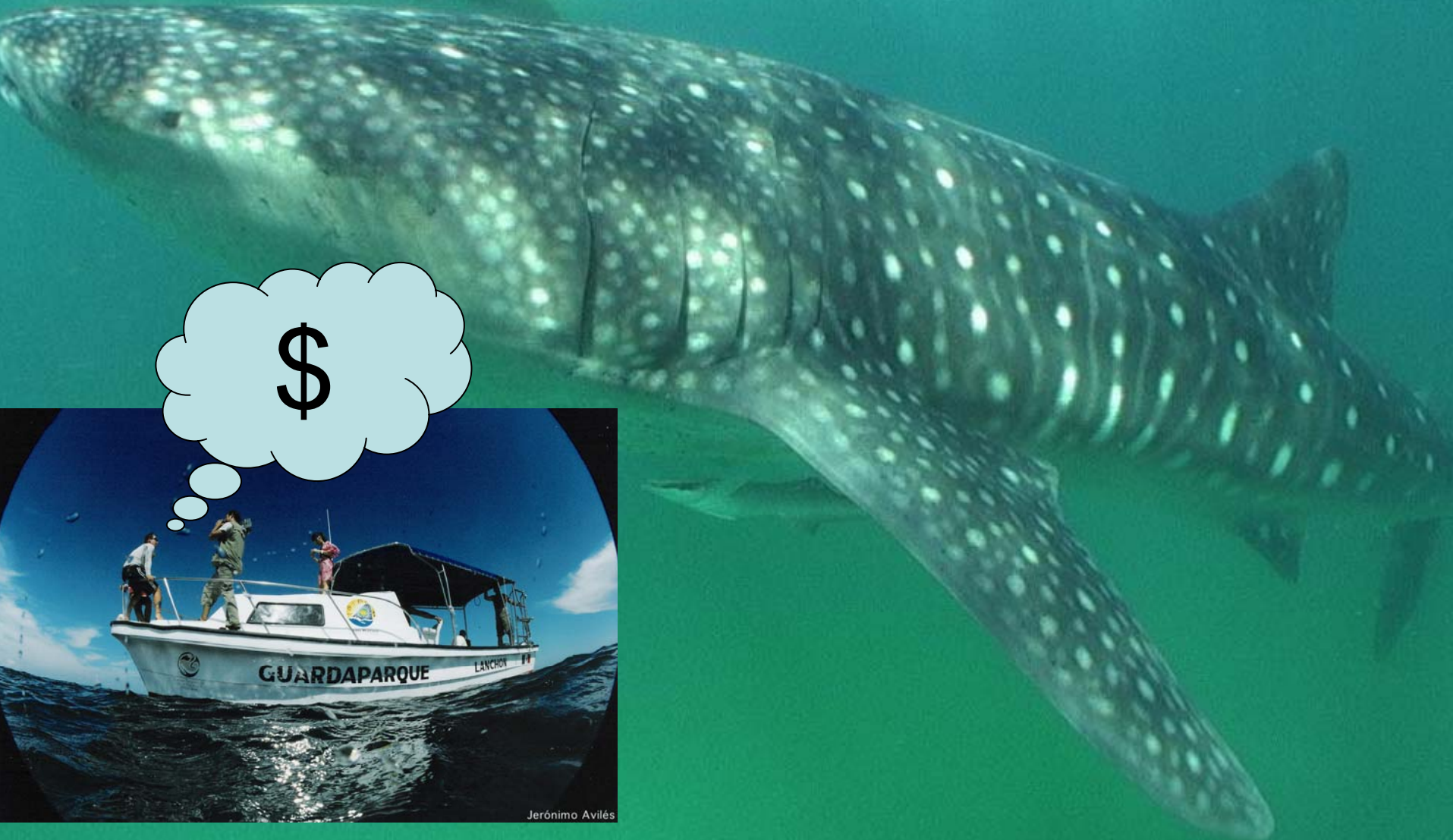
El equivalente a obtener USD 49.21 por viaje.

Tipo de Cambio (pesos x 1USD)	\$11.10
Viajes por Temporada Promedio x lancha	66
Número de Turistas atendidos x lancha x temporada	372
Número de Turistas atendidos x sector x temporada	15,989.71
Número de Lanchas	43
Número de Operadores de Servicios Pequeños	69
Promedio de Ocupación por Viaje	6
Precio Promedio de Venta en USD	\$63

Estado de Resultados (Operadores de Servicios Turísticos Promedio) (Año 2006)	Por Viaje	Por Temporada	
	Sector	Sector	
	OP Pequeños	OP Pequeños	%
<b>Ingresos</b>	<b>USD</b>	<b>USD</b>	<b>%</b>
Ventas x Tiburón Ballena	\$355.49	\$1,008,887	100%
(-) Costo de Operación			
Gastos de Combustible promedio	\$61.00	\$173,118.00	17%
Gastos de Aceite promedio	\$8.68	\$24,637.26	2%
Otros insumos (Alimentación)	\$28.49	\$80,848.79	8%
Costo del Capitán /Guía	\$44.14	\$125,281.08	12%
Comisiones Pagadas	\$45.05	\$127,837.84	13%
Pintura lancha	\$10.55	\$29,944.00	3%
Reparaciones Varias	\$17.35	\$49,241.24	5%
Pago Brazaletes CONAMP (20 pesos x persona)	\$10.15	\$28,810.28	3%
(=)Total Costos Variables de Operación	\$225.41	\$639,718.50	63%
Total Ventas Netas	\$130.08	\$369,168.44	37%
<b>Gastos</b>			
Gastos Seguros Anual (Lanchas)	\$3.17	\$8,995	1%
Gastos Financieros	\$2.61	\$7,406	1%
Gastos de Depreciación (Lancha, equipo)	\$72.51	\$205,786	20%
Permiso Anual de Recorrido Nautico	\$1.64	\$4,649	0.5%
Permiso de Vida Silvestre (Temporada)	\$0.72	\$2,057	0.2%
Certificado anual de seguridad Marítima	\$0.22	\$620	0.1%
Total Gastos Fijos	\$80.87	\$229,512.86	23%
Utilidad Antes de Impuestos	\$49.21	\$139,655.58	14%
(-) Impuestos sobre la renta 28%		\$39,103.56	
Utilidad Después de Impuestos	\$49.21	\$100,552.02	10%

**Acepta el Reto!**

**FIN**



Jerónimo Avilés