



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES Y TECNOLÓGICAS DE LA AGROINDUSTRIA Y LA AGRICULTURA MUNDIAL

**“Propuesta para el desarrollo estratégico de una empresa
familiar en Hueytamalco, Puebla”**

TESIS

QUE COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

PRESENTA

Gerardo de las Cuevas Peña

BAJO LA SUPERVISIÓN DE:

Jorge Gustavo Ocampo Ledesma



APROBADA



Chapingo, Estado de México, enero de 2021

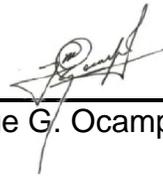


“Propuesta para el desarrollo estratégico de una empresa familiar en Hueytamalco, Puebla”

Tesis realizada por **Gerardo de las Cuevas Peña**, bajo la dirección del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

DIRECTOR:



Dr. Jorge G. Ocampo Ledesma

ASESOR:



Dr. Vinicio Horacio Santoyo Cortés

ASESOR:



M.C. Adrián Lozano Toledano

DEDICATORIAS

A mi madre Ana María, por apoyarme siempre en todas mis acciones y motivarme en todo momento.

A mi padre Gerardo, por sus consejos y su apoyo en la realización de este documento de tesis.

A mis hermanos Eduardo y Ricardo, por todo el apoyo brindado a lo largo de la vida.

AGRADECIMIENTOS

Al Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) y a la Universidad Autónoma Chapingo, por abrirme las puertas y permitirme formar parte de su distinguida comunidad.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por financiar mis estudios de maestría.

Al Dr. Jorge G. Ocampo Ledesma, por todo el apoyo que me brindo al dirigir esta tesis, su dedicación a la excelencia y muchas lecciones aprendidas a lo largo de mis estudios.

Al Dr. Vinicio Horacio Santoyo Cortés, por el tiempo dedicado al presente trabajo, por todos los consejos brindados y por apoyarme en todo momento durante mis estudios de maestría.

Al M.C. Adrián Lozano Toledano, por su apoyo y disposición a revisar y asesorarme en la elaboración de esta tesis.

A mis profesores de CIESTAAM: Dr. Jorge Aguilar Ávila, Dr. Enrique G. Martínez González, Dr. J. Reyes Altamirano Cárdenas, Dr. Marrubio Muñoz Rodríguez, por todas las lecciones que nos compartieron en las aulas y por brindarme siempre su apoyo.

A mis compañeros de CIESTAAM, por brindarme su valiosa amistad.

Datos biográficos

Gerardo de las Cuevas Peña nació el 9 de mayo de 1994 en Teziutlán, Puebla, México. Cursó el bachillerato en la Escuela Preparatoria Federal “Antonio Audirac”, en el periodo 2009-2012. Entre 2012-2016 cursó la licenciatura en administración de empresas en la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Realizó una estancia académica en la Universidad de Cantabria, España, entre los años 2015-2016. Desarrolló su servicio social en la microempresa Mujeres en Plan de Guinea, S. de R. L. MI. Implementó un plan de comercialización de café tostado-molido en la región sierra nororiental, y posteriormente laboró en la empresa como administrador, en el periodo 2016-2018.

En 2019 inició sus estudios de posgrado como estudiante de la Maestría en Estrategia Agroempresarial, en el Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) de la Universidad Autónoma Chapingo.

RESUMEN

Propuesta para el desarrollo estratégico de una empresa familiar en Hueytamalco, Puebla

El presente trabajo se realizó en el Rancho Plan de Guinea, una pequeña empresa familiar que se ha diversificado, y donde actualmente hay cuatro unidades de negocio independientes que funcionan desarticuladamente. Se identificó que la problemática es la baja rentabilidad en la unidad agrícola, baja satisfacción del cliente en la unidad turística y la alta dependencia de un solo cliente en la unidad agroindustrial. Para ello se analizaron datos históricos de ventas, encuestas de satisfacción al cliente y entrevistas abiertas. Se impulsaron acciones de mejora a través del uso de la metodología de marco lógico propuesta por la FAO, que buscan ayudar a mitigar esta problemática mediante una mayor articulación entre las unidades de negocio independientes; además de ello, fue realizado un análisis financiero para valorar la propuesta. Se encontró que es viable.

Palabras clave: asociatividad, acción estratégica, articulación de unidades de negocio, análisis financiero

Tesis: Maestría en Estrategia Agroempresarial, Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial, Universidad Autónoma Chapingo.

Autor: Gerardo de las Cuevas Peña

Director de tesis: Jorge Gustavo Ocampo Ledesma

ABSTRACT

Proposal for the strategic development of a family business in Hueytamalco, Puebla

The present work was carried out in the *Plan de Guinea* Ranch, a small family business, which has been diversified and, where there are currently four independent business units that work disjointedly. It was identified that the problem is the low profitability in the agricultural unit, the low customer satisfaction in the touristic unit, and the high dependence of a single client in the agro-industrial unit. Therefore, historical sales data, customer satisfaction surveys and open interviews were analysed. Improvement actions were propelled through the use of the logical framework methodology proposed by the FAO, which seek to help mitigate this problem through a greater articulation between independent business units; besides this, a financial analysis was carried out to determine the viability of the proposal. It was found to be viable.

Key-words: associativity, strategic action, articulation of business units, financial analysis

Master Thesis in Agribusiness Strategy, Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial, Universidad Autónoma Chapingo.

Author: Gerardo de las Cuevas Peña

Supervisor: Jorge Gustavo Ocampo Ledesma

Contenido

1	Introducción.....	1
1.1	Antecedentes.....	1
1.2	El ecoturismo como alternativa de desarrollo.....	1
1.3	El ecoturismo en la sierra poblana.....	2
1.4	Justificación.....	2
1.5	Objetivos.....	3
1.5.1	Objetivo general.....	3
1.5.2	Objetivos específicos.....	4
1.6	Estructura de la tesis.....	4
2	Marco teórico.....	4
2.1	Empresa familiar.....	4
2.2	Planeación.....	5
2.2.1	Plan de negocios.....	10
2.2.2	Mezcla de mercadotecnia.....	11
2.3	La asociatividad empresarial.....	11
2.4	Coopetencia.....	12
2.5	Competitividad.....	13
3	METODOLOGÍA.....	14
3.1	Descripción de la situación actual.....	15
3.2	Formulación de la estrategia de gestión.....	16
3.3	Evaluación del plan de negocios propuesto.....	17
4	RESULTADOS.....	20
4.1	Situación actual de la empresa.....	20
4.1.1	Unidad de producción pecuaria.....	23
4.1.2	Unidad de producción agrícola.....	25
4.1.3	Unidad agroindustrial.....	27
4.1.4	Unidad turística.....	34
4.2	Formulación de la estrategia de gestión.....	44
4.2.1	Análisis de involucrados.....	44
4.2.2	Árbol de problemas.....	45

4.2.3	Árbol de objetivos.....	50
4.2.4	Análisis de alternativas.....	52
4.2.5	Selección de alternativas.....	53
4.2.6	Matriz de marco lógico	56
4.3	Plan de negocios propuesto	59
4.3.1	Estrategia comercial.....	59
4.3.2	Mezcla de mercadotecnia.....	60
4.3.3	Estructura administrativa.....	66
4.3.4	Aspectos técnicos y puesta en marcha de la propuesta de gestión	70
4.3.5	Análisis financiero de la propuesta de gestión.....	75
4.3.6	Dictamen de la evaluación financiera	83
5	Conclusiones	84

Lista de cuadros

Cuadro 1. Estructura de cosos de la agrupación	33
Cuadro 2. Análisis de involucrados	45
Cuadro 3. Análisis de alternativas.....	52
Cuadro 4. Matriz de marco lógico	57
Cuadro 5. Diagrama de Gantt.....	75
Cuadro 6. Capital de trabajo	78
Cuadro 7. Proyección de ingresos y egresos.....	78
Cuadro 8. Evaluación privada.....	81
Cuadro 9. Análisis de sensibilidad	82

Lista de figuras

Figura 1. Diagrama de Ishikawa	7
Figura 2. Análisis de involucrados	8
Figura 3. Árbol de problemas.....	8
Figura 4. Matriz de marco lógico.....	9
Figura 5. La red de valor.....	13
Figura 6. Ubicación de Hueytamalco en la sierra nororiental de Puebla	15
Figura 7. Rancho Plan de Guinea.....	21
Figura 8. Estructura de ingresos de Plan de Guinea.....	22
Figura 9. Estructura de utilidades de Plan de Guinea	23
Figura 10. Estructura de ingresos de la unidad de producción pecuaria	24
Figura 11. Estructura de costos de la unidad de producción pecuaria	25
Figura 12. Estructura de ingresos de la unidad de producción agrícola.....	26
Figura 13. Organigrama de la agrupación.....	29
Figura 14. Volumen de venta en kilogramos del año 2018.....	31
Figura 15. Instalaciones de centro ecoturístico	35
Figura 16. Áreas de mejora encontradas en Google.....	37
Figura 17. Valoraciones promedio de Booking.com.....	39
Figura 18. Organigrama del centro ecoturístico	40
Figura 19. Participación en las ventas por área	41
Figura 20. Composición de las ventas en el punto de ventas	41
Figura 21. Variación en porcentaje de ventas de entradas	42
Figura 22. Variación en porcentaje de ventas de alojamiento	43
Figura 23. Estacionalidad de la demanda turística.....	44
Figura 24. Árbol de problemas.....	49
Figura 25. Árbol de objetivos	51
Figura 26. Organigrama.....	66
Figura 27. Análisis de sensibilidad.....	82

1 Introducción

1.1 Antecedentes

Las pymes en México tienen una gran importancia en la economía, el 95% de los establecimientos en el país son pymes y generan el 68.4% de los empleos (INEGI, 2019). Sin embargo estas empresas enfrentan retos en la actualidad, la globalización económica exige que sean cada vez más competitivas ya que deben enfrentar desafíos en el mercado para sobrevivir (Liendo & Martínez, 2001). Ante este escenario de mayor competencia la capacidad de las pymes para adaptarse y buscar alternativas que le permitan mantener su operatividad es fundamental.

Para el caso de las pymes rurales en el contexto mexicano el turismo se ha vuelto una alternativa viable para el desarrollo y modernización de ciudades y regiones enteras, es por ello que representa una oportunidad de desarrollo para regiones que se han visto al margen en los procesos de integración económica (Secretaría de Turismo, 2018). Esta actividad presenta una alternativa de ingresos a los cultivos tradicionales y se ha reconocido como una actividad que incrementa la renta rural (Szmulewicz E. et al., 2012).

1.2 El ecoturismo como alternativa de desarrollo

Posterior a la segunda guerra mundial el turismo de masas se convirtió en el tipo de turismo más importante en el ámbito mundial (Bringas Rábago & Ojeda Revah, 2000), sin embargo la preocupación por el impacto ambiental que este tiene ha impulsado nuevas variantes de hacer turismo, de entre las que las que destaca el ecoturismo.

El ecoturismo es una actividad turística basada en la naturaleza en el que la motivación esencial es observar, aprender, descubrir, experimentar y apreciar la diversidad biológica y cultural con una actitud responsable para proteger la integridad del ecosistema y fomentar el bienestar de la comunidad (Organización Mundial del Turismo, 2019). Este ha surgido como una alternativa al turismo de masas en relación a la necesidad de conservación ambiental y desarrollo económico de las comunidades (Durham & Stronza, 2008). El turismo es uno de

los sectores de mayor impacto en el desarrollo de las localidades pues es un sector incluyente, brinda acceso a mujeres y jóvenes para integrarse a la fuerza laboral (Secretaría de Turismo, 2018), por otra parte el ecoturismo contribuye social y culturalmente a las comunidades ya que crea conciencia de sus raíces y de su territorio (Sundström, 2003). Guerrero (2010) argumenta que en el contexto mexicano las iniciativas ecoturísticas están basadas en el aprovechamiento de la belleza natural del medio, la gran biodiversidad y un involucramiento directo de las comunidades aledañas, ejemplos como la reserva de la biosfera el “Cielo” en Tamaulipas o el caso de la cooperativa “Ventanilla” en Oaxaca ejemplifican esta situación.

1.3 El ecoturismo en la sierra poblana

La sierra nororiental del estado de Puebla es una zona que combina agudos problemas de marginación y pobreza mientras por otra parte cuenta con una riqueza que se aprecia en paisajes y tradiciones (Serrano et al., 2010). En esta zona la cosecha de café es la principal actividad económica de un gran número de productores y actualmente el cultivo está atravesando una crisis derivada de una falta de asistencia técnica, plantaciones viejas, plagas y enfermedades, así como abandono derivado de bajos precios (Cardeña-Basilio et al., 2019), una alternativa ante escenarios como el anterior es el turismo, modalidades como el agroturismo o el ecoturismo se han vuelto una alternativa a la generación de ingresos y al desarrollo económico regional y es justamente por esta razón que se vislumbra al ecoturismo como una alternativa de desarrollo en esta zona del país.

1.4 Justificación

Ante un escenario de alta competitividad derivado de condiciones económicas globalizadas las pequeñas empresas deben hacer frente a numerosos retos para garantizar su permanencia en los mercados y en ese sentido es fundamental identificar las principales causas que llevan al fracaso a las pequeñas empresas: problemas de planificación y de gestión (Nuño De León, 2012) para trabajar en estas áreas.

Para proponer modelos de planeación como un plan de negocios que permitan dar una mayor claridad a los empresarios es importante partir de un buen diagnóstico sobre la situación de la empresa, el entorno y las tendencias, es por esto que la aplicación de metodologías de la planificación como la metodología de marco lógico, procedimientos de evaluación de inversiones a través de parámetros como la tasa interna de rentabilidad y la implementación de esquemas de asociatividad son de enorme importancia para elevar y profesionalizar a las pequeñas y medianas empresas, con herramientas como estas se pretende elevar la competitividad de estos actores y permitirles prosperar en entornos cada día más complejos.

México es un país que cuenta con un gran potencial en materia turística debido a las bellezas de su territorio, México es considerado un país megadiverso gracias a su variedad de climas, su topografía y su rica historia, sin embargo gran parte del sector rural en el país vive en condiciones de pobreza y marginación (Gómez-Merino et al., 2013).

Ante escenario se han generado alternativas que buscan aprovechar la belleza natural del medio como elemento diferenciador para crear empresas que permitan mejorar las condiciones de vida de los involucrados y diversificar las fuentes de ingresos. Un ejemplo se encuentra en el rancho Plan de Guinea, una empresa familiar la cual se ha visto en dificultades financieras producto de la volatilidad de los precios, que impide hacer proyecciones de ingresos en el mediano y largo plazo por lo que se han diversificado y han encontrado en el ecoturismo una alternativa para generar riqueza en la zona y potenciar sus unidades de negocio adicionales.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Proponer una estrategia de desarrollo para el Rancho Plan de Guinea mediante el uso de la metodología de marco lógico que le permita mejorar su posición competitiva implementado actividades de bajo costo y alto impacto.

1.5.2 Objetivos específicos

- Describir la situación organizativa al interior de la empresa mediante el análisis de las transacciones internas para identificar su dinámica.
- Analizar la operación del rancho Plan de Guinea mediante el análisis de registros contables y encuestas de satisfacción para determinar las áreas de mejora que permitirían ser más competitivos.
- Proponer acciones estratégicas seleccionadas, mediante la aplicación del marco lógico para mejorar la competitividad del rancho.

1.6 Estructura de la tesis

La tesis está estructurada en cinco capítulos. El primer capítulo es introductorio y se enfoca en describir los retos que enfrentan las pequeñas empresas en entornos altamente competitivos y como el ecoturismo se ha posicionado como una alternativa de desarrollo en el contexto rural mexicano, también incluye los objetivos de la tesis, así como las hipótesis.

El capítulo dos, marco teórico es donde se definen conceptos importantes en la investigación. Posteriormente el capítulo tres es donde se detalla el proceso metodológico para la obtención y procesamiento de la información recabada en la investigación.

En el capítulo cuatro se analiza la dinámica entre las unidades de negocio independiente que operan en el Rancho Plan de Guinea, se formulan alternativas enfocadas en mejorar la competitividad de la empresa y se evalúa la propuesta de gestión para verificar su viabilidad financiera. Finalmente, en el quinto capítulo se describen las conclusiones derivadas de la elaboración de esta tesis.

2 Marco teórico

Para la realización de la investigación fue necesario comprender diferentes conceptos relevantes.

2.1 Empresa familiar

Una empresa familiar es aquella organización controlada por miembros de una familia (Belausteguigoitia-Rius, 2012). Las empresas familiares son

fundamentales en la economía mundial, tan solo en América Latina el 90% de las empresas son familiares (Belausteguigoitia-Rius, 2012)

En una empresa familiar coexisten dos complejos sistemas sociales: la empresa y la familia y justamente esta interdependencia que existe entre estos dos sistemas genera conflicto (Schumacher, 2015) y esta situación puede generar problemas en la operatividad de la empresa lo que se traduce en una productividad más baja que la que podrían tener si es que se dieran procesos de profesionalización. Los resultados entre una empresa profesional y una empresa amateur pueden ser muy distintos e incluso llegar a significar la bancarrota cuando se carece de profesionalización y la diferencia entre una empresa y otra radica en aspectos como la asignación de puestos laborales basados en la capacidad personal y no en intereses familiares, dirección objetiva, toma de decisiones basada en información y no en intuición, existe un consejo de administración que opera con regularidad, hay un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.

La profesionalización es un proceso de transformación que involucra un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. A medida en que la organización evoluciona y crece el proceso de profesionalización se vuelve una limitante ya que se hace evidente la necesidad de sistemas de administración más complejos (Belausteguigoitia-Rius, 2012).

En las empresas es habitual que existan varias unidades de negocio. Una unidad de negocio dentro de una empresa es aquella parte de esta que genera sus propios objetivos empresariales, misión y visión (Villarán, 2009) y no todas las unidades de negocio de una empresa suelen tener el mismo nivel de éxito.

2.2 Planeación

Para Rincón (2012) la planeación es el proceso en que se definen metas y métodos que permiten alcanzarlas. Koontz et al., (2012) concibe a la planeación como una etapa dentro del proceso administrativo, una función más de los gerentes y consiste en elegir misiones, objetivos y acciones para lograrlos.

Para Chiavenato (2008) la planeación en general tiene tres niveles de profundidad.

- Planeación operativa: en este nivel de planeación se abarcan tareas y actividades específicas por su horizonte temporal es muy corto.
- Planeación táctica: tiene un horizonte temporal de mediano plazo y abarca varios departamentos en la empresa.
- Planeación estratégica: es la más amplia ya que aquí se plantean los objetivos en el largo plazo, abarca a toda la organización.

La planeación estratégica tiene un especial impacto en las organizaciones ya que de acuerdo con Chiavenato (2008) es proceso cuya finalidad es garantizar la operatividad de la empresa a lo largo del tiempo, para lo cual es fundamental conocer el entorno externo para definir los procesos internos que mayor impacto generen.

Existen diversas herramientas de planeación estratégica como lo es la matriz FODA la cual consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en conjunto diagnostican la situación interna y externa de la organización (Talancón, 2007) sin embargo se considera que es un análisis estático y es complicado elaborar estrategias basadas en el (Koontz et al., 2012).

Otra herramienta de planeación es el diagrama de Ishikawa (Figura 1. Diagrama de Ishikawa) este permite explorar las causas potenciales que explican un problema y fue propuesta por el profesor japonés Kaoru Ishikawa en 1960, es muy usada en el mundo debido a que permite visualizar y comprender todos los posibles problemas que se presentan en un proceso productivo (Botzatu et al., 2019)

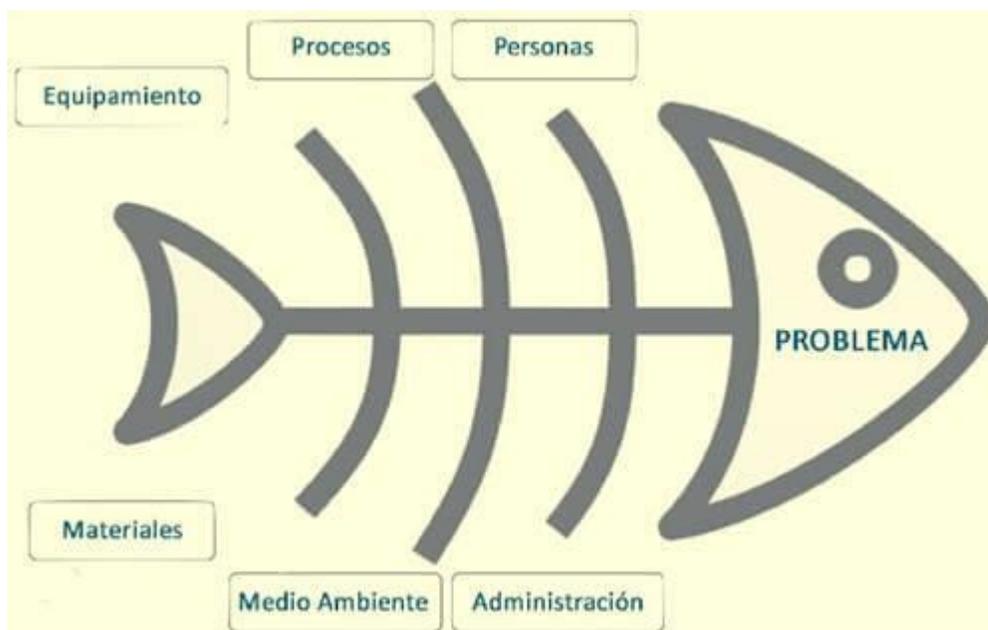


Figura 1. Diagrama de Ishikawa

Fuente: Sabater (2020)

El diagrama identifica la problemática derivada de diversas áreas como lo es equipamiento, materiales, procesos, personas, medio ambiente, administración entre otros que puedan identificarse y que son las causas del problema central.

Una herramienta muy útil para el diseño y formulación de proyectos de inversión es la metodología de marco lógico. Esta metodología propone herramientas específicas que permiten analizar la problemática, definir los resultados esperados de una intervención, planificar acciones estratégicas así como también recolectar y analizar información del proyecto (FAO, 2017).

La metodología de marco lógico utiliza cinco herramientas para la formulación de proyectos de inversión viables.

- Análisis de involucrados: los involucrados son todas las personas o actores que están involucrados directamente en el problema percibido y se verán afectados por la implementación del proyecto y sus acciones. Para identificar a estos actores es necesaria la construcción de una tabla donde se mida el impacto que los involucrados tienen, ya sea de manera

positiva o negativa, identificando la problemática de cada uno de los actores, así como su influencia en el proyecto e intereses y acciones.

Involucrados o actores	Intereses	Problemas percibidos	Influencia en el proyecto (alta, media, baja)	Acciones

Figura 2. Análisis de involucrados

Fuente: FAO (2017)

- **Árbol de problemas:** es un diagrama de flujo que nos ayuda a identificar las principales dificultades que obstaculizan el desarrollo (Medina, 2009) para lo cual se identifican las causas que dan origen a los problemas y son percibidos como efectos por los involucrados (Figura 3. Árbol de problemas).

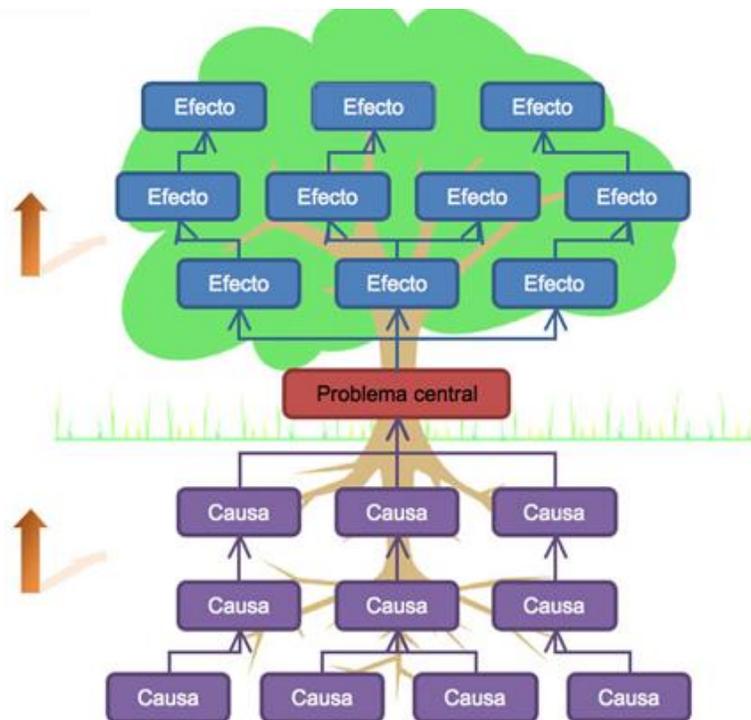


Figura 3. Árbol de problemas

Fuente: Coneval (2020)

- **Árbol de objetivos:** se parte del árbol de problemas, aquí se transforman los problemas y efectos del árbol de problemas en situaciones deseadas o idóneas. Es fundamental asegurarse que las relaciones de causalidad establecidas sean un fin y un medio para alcanzarlo, que tengan sentido y eliminar las soluciones no factibles (Medina, 2009).
- **Análisis de alternativas:** partiendo del árbol de objetivos es necesario analizar las posibles alternativas que parten de las raíces o causas que conducen al objetivo. Para seleccionar las más adecuadas es necesario comparar las posibles intervenciones y asignarles criterios de selección de acuerdo con su importancia en ese proyecto en específico.
- **Matriz de indicadores y resultados:** es una tabla a partir de la cual se identifican los principales elementos del proyecto: objetivos, resultados y actividades (Figura 4. Matriz de indicadores y resultados).

	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Figura 4. Matriz de indicadores y resultados

Fuente: FAO (2017)

En la primera columna se describen las generalidades del proyecto, sus objetivos, resultados y actividades. En la segunda columna se ilustran los indicadores de desempeño, estos miden el grado en que se alcanzan los principales elementos del proyecto, la tercera columna medios de verificación se menciona el documento que permitirá verificar los datos de indicadores de

desempeño y en la columna de supuestos se describen elementos fuera del control de los formuladores del proyecto, es decir factores externos que son necesarios para alcanzar las metas del proyecto.

2.2.1 Plan de negocios

Un plan de negocios es un documento que permite evaluar las probabilidades de éxito de un proyecto de inversión (Villarán, 2009). Este es resultado de un proceso de planeación bien elaborado.

Los elementos clave que debe considerar un plan de negocios de acuerdo con Villarán (2009) para tener éxito se enlistan a continuación:

- Producto o servicio para ofrecer. Es indispensable identificar cual es el diferenciador del producto o servicio que se piensa colocar en el mercado, se deben identificar los atributos y se debe verificar que estos serán valorados en el mercado.
- Características de los actores de la red de valor. Se deben identificar a los clientes, proveedores, competidores y de ser posible a los complementadores.
- Variables del entorno que pueden afectar el desempeño del proyecto. Se debe evaluar las oportunidades y amenazas que existen en el medio con la finalidad de aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas.
- Definir una visión. Se debe establecer a donde se quiere llegar y como se piensa llegar allí, para alcanzar los objetivos y metas se debe proponer estrategias para alcanzarlos.
- Definir las acciones para fidelizar a los clientes. Para alcanzarlo se recomienda realizar un plan de mercadotecnia.
- Cuál es el presupuesto de inversiones. El plan de negocios incluye un análisis de viabilidad por lo cual se evalúa la rentabilidad de una inversión, el monto de dinero necesario para la puesta en marcha del proyecto, así como también las fuentes de financiamiento de ese capital.

2.2.2 Mezcla de mercadotecnia

Para Kotler & Armstrong (2008) la mercadotecnia es la administración de relaciones perdurables con los clientes, su meta es atraer nuevos clientes mediante la promesa de una entrega superior de valor mientras se conservan los clientes existentes mediante la entrega de satisfacción, para lograr estas relaciones de largo plazo con los consumidores proponen una planeación basada en cuatro elementos fundamentales para posicionar un producto en el mercado y las llaman las 4 P de la mercadotécnica. Estos elementos son:

- **Producto:** es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado.
- **Precio:** es la cantidad de dinero que el cliente pagará por el producto o servicio que ofrece la empresa.
- **Plaza:** también denominado punto de venta son las acciones de la empresa para poner el producto a disposición de los consumidores.
- **Promoción:** estas son las actividades que realiza la empresa para comunicar las ventajas de su producto y así convencerlos de comprarlo.

La conjunción de estos cuatro elementos permite elaborar un plan de mercadotecnia que posicione los productos y servicios de la empresa permitiendo generar relaciones de largo plazo con los clientes generando elevados niveles de satisfacción.

2.3 La asociatividad empresarial

La asociatividad es un modelo que surge gracias a la cooperación entre pymes que persiguen la creación de valor a través de dar soluciones a problemas en común, derivados de un insuficiente tamaño. El objetivo es alcanzar niveles de competitividad similares a los empresas de mayor tamaño y se caracteriza por la independencia jurídica de los participantes y la autonomía gerencial de cada una de las empresas (Liendo & Martínez, 2001).

Los requisitos fundamentales para que tengan éxito los modelos de asociatividad son:

- Tener un proyecto en común
- Compromiso mutuo
- Objetivos comunes
- Riesgo compartido sin abandonar la independencia de cada participante

Para Lozano (2010) los modelos de asociatividad son un mecanismo por el cual las pymes pueden garantizar su permanencia y estabilidad en los mercados ya permiten superar las limitantes de la escala individual mediante la colaboración colectiva y esto contribuye con un incremento en la competitividad, generación de riqueza y equidad dentro de los sistemas económicos nacionales, un esquema de asociatividad aplicado con éxito por el modelo de desarrollo económico de Brasil es el clúster y la cadena productiva. Estas son aglomeraciones de empresas e instituciones que compiten en un mismo mercado para el caso del clúster y que son eslabones dentro de la misma red de valor para el caso de la cadena productiva.

2.4 Coopetencia

La coopetencia es un concepto creado por (Nalebuff & Brandenburger, 1996) apelando a la teoría de juegos y se refiere a las relaciones de competencia y cooperación que se originan entre los actores de la red de valor. Desde esa perspectiva los jugadores son los actores que intervienen en la red Figura 5. La red de valor. Estos actores son los proveedores, clientes, competidores y complementadores.

- Empresa red: es el actor que da forma a la red de valor, se ubica en el centro de la red y en torno a ella es que se configura la red.
- Proveedores: son aquellas personas o empresas que proveen de algún insumo a la empresa red.
- Clientes: es la persona o empresa que adquiere el bien o servicio de la empresa red.
- Competidores: es aquel actor con quien la empresa red disputa el mercado.

- Complementadores: es aquel actor que a través de su actividad agrega valor al producto o servicio ofrecido por la empresa red.

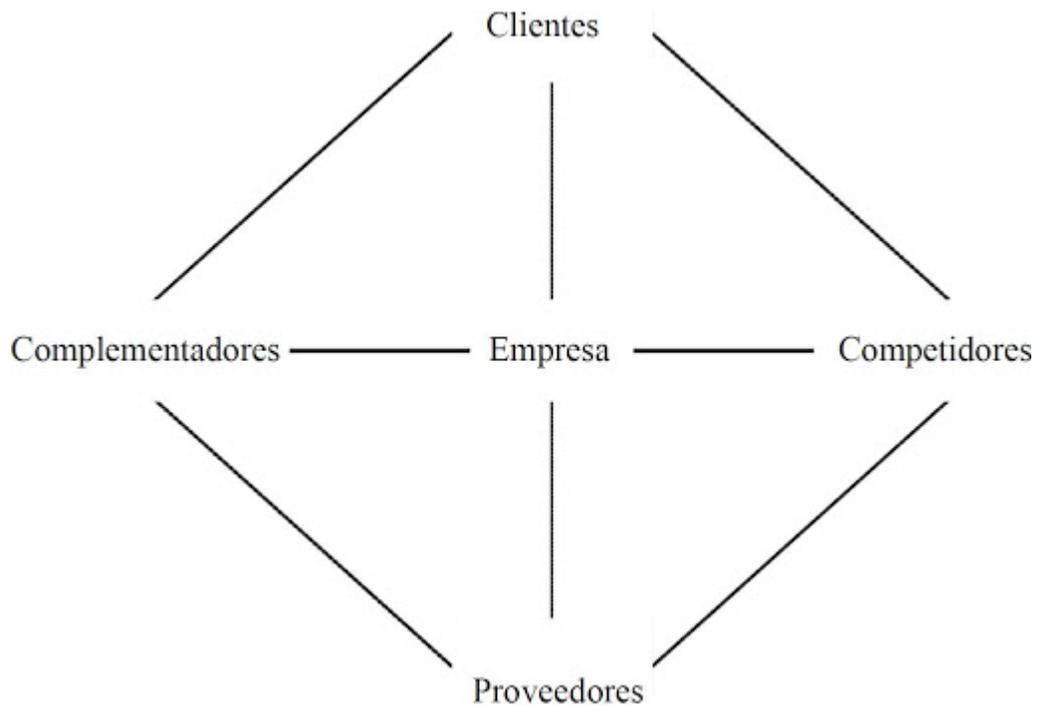


Figura 5. La red de valor

Fuente: Nalebuff & Brandenburger (1996)

El modelo de red de valor introduce la idea de que competidores puede jugar tanto de competidores como de complementadores, generando relaciones del tipo ganar-ganar un destino turístico con numerosas empresas ofreciendo servicios variados es más atractivo que otro donde hay una sola empresa ofreciendo servicios.

2.5 Competitividad

La competitividad puede ser definida como la capacidad desarrollada por una empresa para mantenerse en un mercado (Muñoz & Santoyo, 1996). Para lograr mantenerse en los mercado Porter (2007) describe tres estrategias genéricas a las que pueden apelar las empresas:

- **Liderazgo en costos:** esta necesita una eficiencia operativa muy importante para disminuir gastos variables y fijos. Habitualmente es necesario tener economías de escala para lograr bajos costos de insumos.
- **Diferenciación:** el objetivo es crear un producto único en el mercado, capaz de ser reconocido por el cliente; habitualmente a través del diseño de marca, características particulares del producto, canales de distribución o algún otro diferenciador que se pueda usar.
- **Enfoque:** se trata de una estrategia enfocada en atender a un segmento de mercado muy particular, esto puede significar alcanzar rentabilidades más elevadas dada la exclusividad del producto en cuestión.

Para que una empresa se mantenga vigente es necesario que desarrolle alguna de las estrategias genéricas mencionadas por Porter ya que de este modo tiene mayor posibilidad de atraer y mantener clientes por lo que es importante determinar a través de que estrategia es posible maximizar el atractivo de la propuesta de valor de la empresa.

3 METODOLOGÍA

El estudio se realizó en la localidad de Plan de Guinea que se encuentra el municipio de Hueytamalco, Puebla; municipio perteneciente a la sierra nororiental (Figura 6. Ubicación de Hueytamalco en la sierra nororiental de Puebla), localizado entre los paralelos 19° 52' y 20° 12' de Latitud Norte; los meridianos 97° 12' y 97° 23' de Longitud Oeste; altitud entre 100 y 1 900 msnm. Colinda al norte con el municipio de Tenampulco y el estado de Veracruz; al este con el municipio de Acateno y el estado de Veracruz; al sur con el estado de Veracruz y los municipios de Xiutetelco y Teziutlán; al oeste con los municipios de Teziutlán, Hueyapan y Ayotoxco de Guerrero. Ocupa el 0.9 % de la superficie del estado. En cuanto al uso del suelo y vegetación; la agricultura ocupa la mayor superficie (42 %); le siguen los pastizales (39 %); selva (11 %); bosque (7 %) y zona urbana (1 %). La temperatura oscila entre 16°C a 26°C con un rango de

precipitación entre 1500 y 3600 mm; el clima es mayoritariamente semicálido húmedo con lluvias todo el año (64%); cálido húmedo con lluvias todo el año (23%); cálido húmedo con abundantes lluvias en verano (12%) y templado húmedo con lluvias todo el año (1%) (INEGI, 2009).

La empresa estudiada es una empresa familiar que se dedica a la venta de servicios turísticos, a la cría de ganado doble propósito, al beneficiado de café y a la producción de café y plátano dominico.

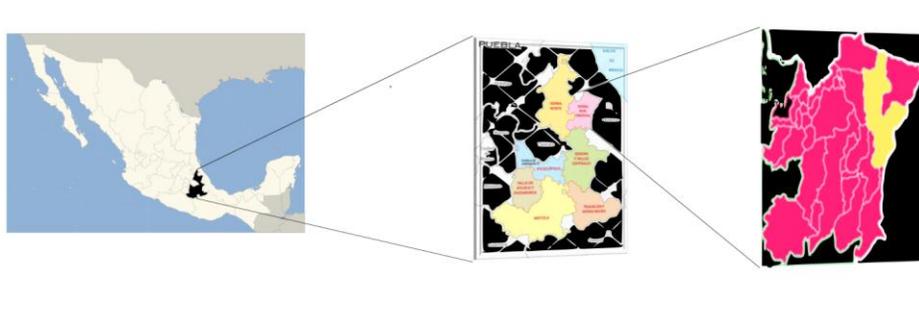


Figura 6. Ubicación de Hueytamalco en la sierra nororiental de Puebla

Fuente: Elaboración propia

El capítulo 3 se divide en tres apartados que son relevantes para la consecución de los objetivos:

3.1 Descripción de la situación actual

En un primer momento se describió la situación actual de la empresa y para lograrlo se diseñó un estudio de caso apoyándose en los lineamientos marcados por el Banco Interamericano de Desarrollo (2011), se describió los antecedentes de la empresa y sus unidades de negocio, posteriormente se recolectó la información necesaria para determinar la dinámica entre las unidades individuales de negocio y sus áreas de mejora mediante el análisis los registros contables de la empresa correspondiente a los años 2016, 2017, 2018 y 2019, se analizó la información con Microsoft Excel con la finalidad de comprender la variación entre el volumen de ventas a lo largo del tiempo y contrastar dicha información con los resultados de las encuestas de satisfacción generadas por

las plataformas digitales de Google.com y Booking.com. También se describieron los productos, servicios y procedimientos de producción existentes.

3.2 Formulación de la estrategia de gestión

En el segundo momento se buscó dar con una alternativa que mejore la situación competitiva de la empresa utilizando la metodología de marco lógico que propone la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2017) y que se describe a continuación.

- **Análisis de involucrados:** se determinaron las relaciones que tiene la empresa con otros actores relevantes de la red de valor, los intereses y la problemática que cada uno de estos presenta.
- **Árbol de problemas:** este nos ayudó a identificar adecuadamente el problema principal que afecta a la empresa tractora, es decir el que genera más causas y efectos. Las causas y los efectos inmediatos se denominan primarios, partiendo de estos mientras se avanza hacia abajo de las causas primarias se ubicaron las causas secundarias y así sucesivamente. Por otra parte, mientras se avanzó hacia arriba de las consecuencias primarias se ubicaron las consecuencias secundarias y así sucesivamente.

El árbol de problemas es una herramienta muy útil ya que nos ayuda a determinar adecuadamente la problemática que afecta a la empresa tractora, así como también sus causas y efectos.

- **Árbol de objetivos:** se partió del árbol de problemas como base, de este modo el problema central se convirtió en el propósito principal, la causa principal del problema en el efecto directo del propósito, las causas secundarias del problema se transforman en los medios para resolverlo y las consecuencias en los efectos secundarios.
- **Selección de alternativas:** para la selección de alternativas se partió del árbol de objetivos, en este punto cada una de las raíces o causas que nos llevan al propósito se transforman en alternativas y estas alternativas se valoran con base en un determinado puntaje que puede estar dado por

factores diversos como costo de implementación, tiempo de implementación, entre otros. Para la presente investigación la selección de alternativas se construyó tomando en consideración el tiempo de implementación, el costo de implementación, impacto económico en la empresa, el riesgo económico derivado de la alternativa y el impacto ambiental que esta tiene. Todas las alternativas seleccionadas se recomiendan implementar, sin embargo, las alternativas con puntajes más elevados son las que se recomiendan implementar en el corto plazo, mientras las actividades con puntajes menos elevados son consideradas menos prioritarias y por ende su implementación puede ser pospuesta para dar prioridad a las actividades que tendrán un impacto más alto y costo más bajo.

- **Matriz de indicadores y resultados:** para la construcción de la matriz de indicadores y resultados se construyó una tabla de cuatro columnas. En la primera columna se describieron los principales elementos del proyecto partiendo del objetivo general, objetivo específico, resultados esperados y actividades necesarias para alcanzarlos. En la segunda columna se describieron los indicadores que nos ayudaran a determinar en qué grado se cumplieron las metas o no lo hicieron.

3.3 Evaluación del plan de negocios propuesto

Para la elaboración del plan de negocios de la empresa con el proyecto de gestión en una primer etapa fue utilizada la mezcla de mercadotecnia propuesta por Kotler & Armstrong (2008), basada en el modelo de las cuatro P de la mercadotecnia (producto, plaza, precio y promoción) a través de la cual se realizó la planeación que nos ayudará a tener éxito en la empresa.

En una segunda etapa se describe la estructura administrativa de la empresa con proyecto lo cual incluye el organigrama, así como también la descripción de los perfiles deseados de los puestos existentes y a crear en la empresa, también algunas sugerencias de políticas de manejo de personal en la organización.

En la tercera etapa se detallan las particularidades del proceso de implementación de cada una de las actividades necesarias para la puesta en marcha del proyecto, proveedores de las necesidades de equipos y servicios adicionales, la inversión estimada y se especifican en que momentos se planea realizar. La finalidad es clarificar todo el proceso de puesta en marcha para los tomadores de decisiones y describir quienes son los mejores proveedores.

El elemento fundamental que define la viabilidad de la inversión es el cálculo de indicadores financieros y en este proyecto se evalúan: incremento de capital de trabajo, proyección de ingresos y egresos, tasa interna de rentabilidad y análisis de riesgos, esto con la finalidad de ser capaz de emitir un dictamen adecuado que oriente el actuar de los tomadores de decisiones.

A continuación, se describen los indicadores financieros utilizados.

- **Incremento de capital de trabajo:** el capital de trabajo es la cantidad de dinero que la empresa necesita para en el corto plazo para hacer frente a su operación normal (Rizzo, 2007), para su cálculo se calculó la diferencia existente entre el activo circulante y pasivo circulante como proponen Van Horne & Wachowicz (2010) para posteriormente realizar la comparativa entre las necesidades de capital de trabajo con proyecto y sin proyecto, posteriormente se determinó el monto necesario de capital de trabajo a lo largo del periodo de valuación para identificar el aumento de capital de trabajo a lo largo del periodo de valuación y especificar su origen.
- **Proyección de ingresos y egresos:** para calcular la proyección de ingresos y egresos se identificó la situación actual de la empresa, que corresponde a las ventas en el año 2018, se clasificaron las ventas en cinco áreas (entradas, alojamiento, restaurante, café y otros y servicios), se estimó el incremento en el volumen de ventas basado en la expectativa de ventas de la estrategia digital, la incorporación de nuevos servicios, una mayor difusión que elevaría el número de visitantes y su consumo. Por otra parte, se calcularon los gastos existentes en la empresa, así como los costos derivados de la estrategia de gestión para determinar de manera

acertada los egresos, fue calculada la depreciación del equipo necesario para la puesta en marcha de la estrategia de gestión ya que se considera el resto de los activos de la empresa totalmente depreciado, con esto obtuvimos la utilidad gravable para después llegar a la utilidad de la empresa y el punto de equilibrio.

- **Tasa interna de rentabilidad (TIR):** la tasa interna de rendimiento, tasa interna de rentabilidad o tasa interna de retorno (TIR) se define como la tasa de descuento a la que se iguala el valor presente de los flujos de efectivo esperados con el flujo de salida inicial (Van Horne & Wachowicz, 2010) y este fue calculado con Microsoft Excel. La tasa interna de rentabilidad posteriormente fue comparada con la tasa de rentabilidad mínima aceptada (TREMA) de los dueños de la empresa para así determinar la viabilidad de la puesta en marcha del proyecto.
- **Análisis de riesgos:** para el análisis de riesgos del proyecto fue necesario hacer un análisis de las particularidades del proyecto para determinar sus factores críticos de éxito. De acuerdo con Romero López et al., (2009) los factores críticos de éxito de una empresa son las variables que aportan información relevante para alcanzar las metas y objetivos, con base en esto se determinó que la variable más importante dentro del análisis financiero se encontraba en el apartado de ventas, por lo que se prosiguió a realizar un análisis de sensibilidad en las ventas para determinar cuánto la empresa soportaría una reducción en las ventas y con qué porcentaje de ventas debajo de la estimación inicial se cae por debajo de la TREMA.

4 RESULTADOS

4.1 Situación actual de la empresa

El Rancho Plan de Guinea es una propiedad de aproximadamente 35 hectáreas ubicada en el municipio de Hueytamalco.

Este es un rancho familiar que tiene su origen en los años 1960 cuando e inicio operaciones con la cría de ganado indubrasil. Durante los años 1980 sufre una reconversión en 20 hectáreas de las 35 que la conforman para iniciar la producción de café arábica y de plátano dominico ya que sus propietarios vislumbraban una mayor rentabilidad en el largo plazo con estos nuevos cultivos.

Con el pasar del tiempo se hizo evidente para sus dueños la vulnerabilidad financiera que la producción primaria representaba y decidieron diversificar sus actividades en un proceso paulatino que inicio con la instalación de un beneficio húmedo en colaboración con otros productores locales para procesar café a finales de los años 1990, posteriormente un beneficio seco y tostador de café para dar más valor agregado al producto, la integración de sementales de razas europeas para posteriormente producir leche y con ella elaborar quesos y yogurt batido. Por ultimo y aprovechando la belleza natural del lugar se comenzó la construcción de un proyecto turístico en 2004 ya que a este lugar llegaban numerosos visitantes para conocer la cascada Plan de Guinea, misma que se encuentra en los límites de esta propiedad.

Actualmente las principales actividades realizadas en este lugar son la cría de ganado doble propósito, producción de leche, producción de derivados lácteos como quesos y yogurt, producción y transformación de café producción de plátano dominico y la venta de servicios turísticos. Para operar y administrar las operaciones del rancho los propietarios han dividido a la finca en unidades de negocio independientes que están bien delimitadas en cuanto a actividades, personal, gerencia y espacios dentro del rancho (Figura 7. Rancho Plan de Guinea).

Las unidades de negocio en Plan de Guinea son:

- Unidad turística
- Unidad de producción pecuaria
- Unidad agroindustrial
- Unidad agrícola

Estas unidades carecen de una vinculación entre si con excepción del manejo de personal ya que ocasionalmente la unidad agroindustrial le cede trabajadores de manera temporal a la empresa turística debido al bajo volumen de trabajo que habitualmente esta tiene y que es aprovechado por la unidad turística para dar mantenimiento a jardines y áreas comunes.



Figura 7. Rancho Plan de Guinea

Fuente: Elaboración propia con base en Google earth (2020)

Es importante describir la estructura de ventas de la empresa y cuál es la participación en términos de ventas y de utilidades para comprender la dinámica existente al interior de la empresa, así como también caracterizar cada una de las unidades.

La estructura de ingresos de Plan de Guinea se encuentra dominada por la unidad turística con más del 50% de las ventas, tras esta la unidad pecuaria y la agroindustrial son los que más aportan mientras la menos productiva en términos de ventas es la unidad agrícola (Figura 8. Estructura de ingresos de Plan de Guinea).

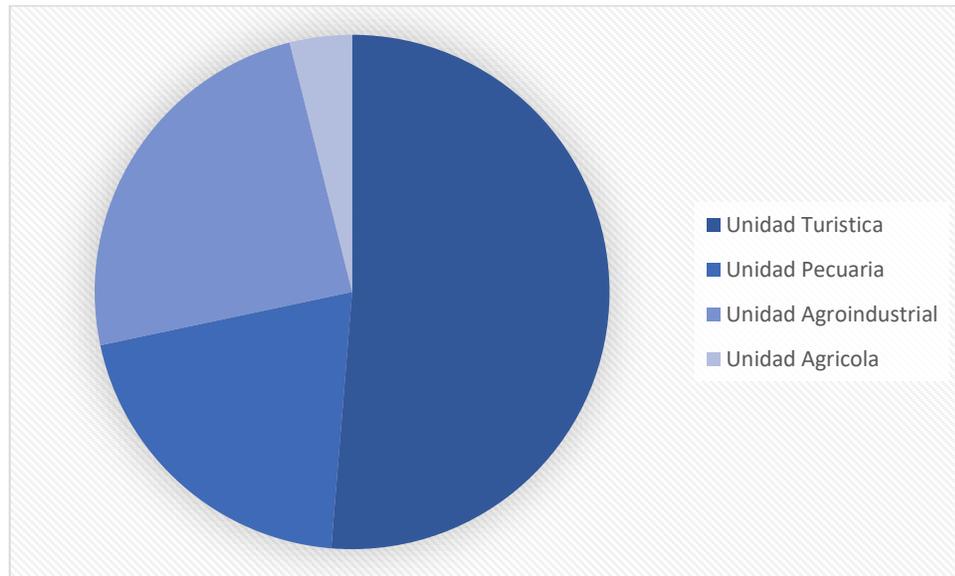


Figura 8. Estructura de ingresos de Plan de Guinea

Fuente: Elaboración propia con base en registros contables de la empresa

Ahora bien, en cuanto a generación de utilidades la unidad turística es aún más dominante. Es importante mencionar el pésimo resultado de la unidad de producción agrícola, la cual es la única unidad de negocio que genera pérdidas (Figura 9. Estructura de utilidades de Plan de Guinea).

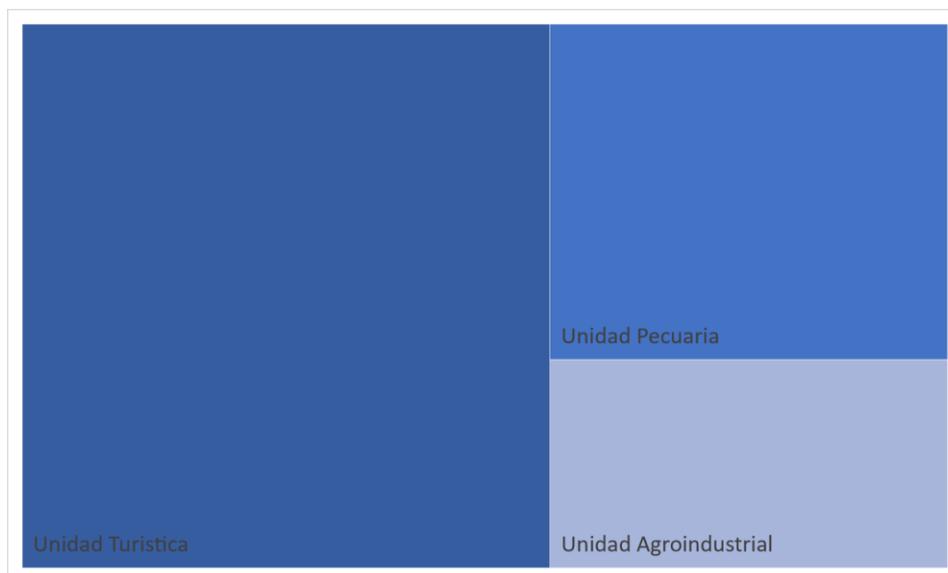


Figura 9. Estructura de utilidades de Plan de Guinea

Fuente: Elaboración propia con base en registros contables de la empresa

A continuación, se detallan las particularidades de cada unidad.

4.1.1 Unidad de producción pecuaria

La unidad de producción pecuaria de Plan de Guinea como su nombre indica está orientada a la producción de ganado bovino. Aquí existen dos líneas de producción, una enfocada en el doble propósito que opera los terrenos aledaños a la finca y una de producción cárnica que opera fuera del rancho en terrenos rentados.

Dentro de la unidad se maneja un hato de 113 vientres de las cuales 19 están dedicadas al doble propósito en Plan de Guinea y 94 están orientadas a la producción de carne en una propiedad rentada.

Los productos comercializados por esta unidad son becerros de destete, leche y vacas. En 2018 la unidad generó 29 destetes machos, 23178 litros de leche, 27 crías hembras y 10 vacas de desecho, por otra parte, el porcentaje de mortalidad fue del 4%.

Las ventas de ganado fueron de 29 machos de seis meses y un peso promedio de 170 kilogramos, 10 vacas de desecho, 13 destetes hembras y el total de la producción de leche.

Las vacas de desecho son vendidas a carnicerías locales, los destetes a comercializadores intermediarios y la leche a la unidad turística.

En esta unidad productiva laboran dos personas.

La estructura de ingresos se encuentra ilustrada en la Figura 10. Estructura de ingresos de la unidad de producción pecuaria.

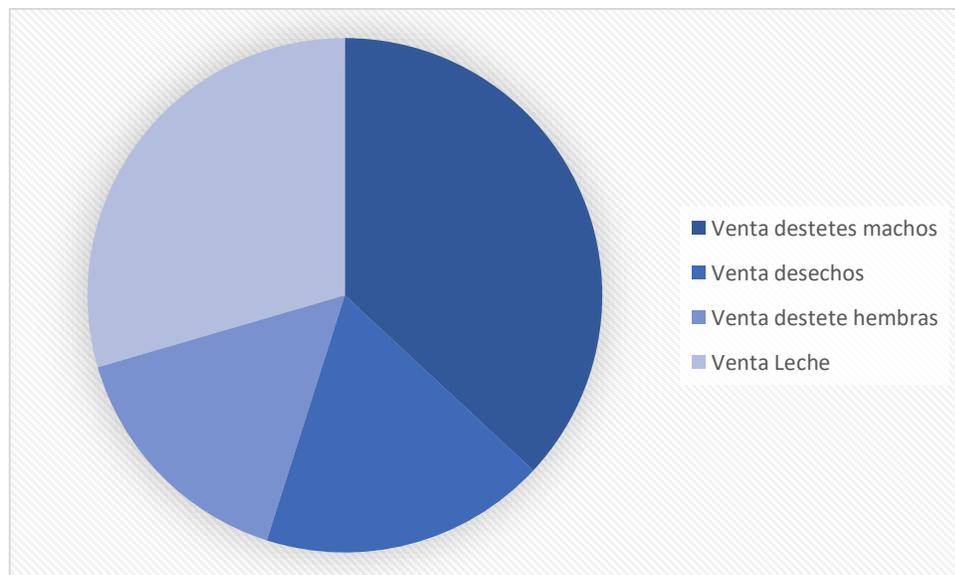


Figura 10. Estructura de ingresos de la unidad de producción pecuaria

Fuente: Elaboración propia con base en registros contables de la empresa

La estructura de egresos fue agrupada en tres categorías, mano de obra, alimentos y medicinas y por último renta de tierras quedando ilustrada en la Figura 11. Estructura de costos de la unidad de producción pecuaria.

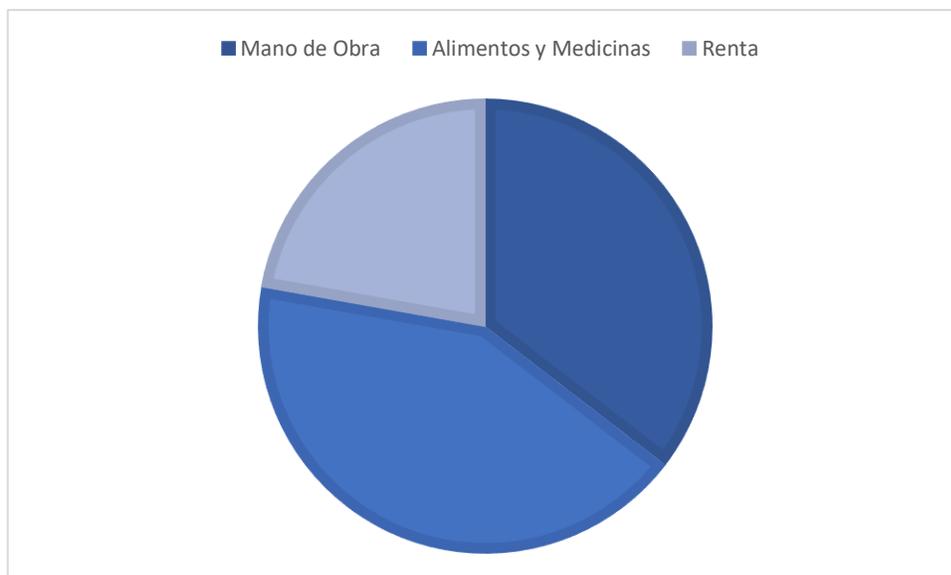


Figura 11. Estructura de costos de la unidad de producción pecuaria

Fuente: Elaboración propia con base en registros contables de la empresa

4.1.2 Unidad de producción agrícola

Actualmente en el rancho se destinan 20 hectáreas de terreno para la producción agrícola de café y plátano dominico en las cuales se cultivan café arábigo de las variedades Costa Rica 95, bourbon y Colombia. La edad promedio de las plantas de café es de 25 años y tienen un manejo agronómico deficiente lo cual se traduce en bajos rendimientos.

En esta unidad de producción laboran de manera permanente dos personas, mientras que se registran trabajadores eventuales a lo largo de año, siendo los meses de noviembre y diciembre cuando más personal labora en estos terrenos llegando a tener la unidad de producción un máximo de 6 jornaleros.

La estructura de ingresos de esta unidad de producción se muestra en la Figura 12. Estructura de ingresos de la unidad de producción agrícola

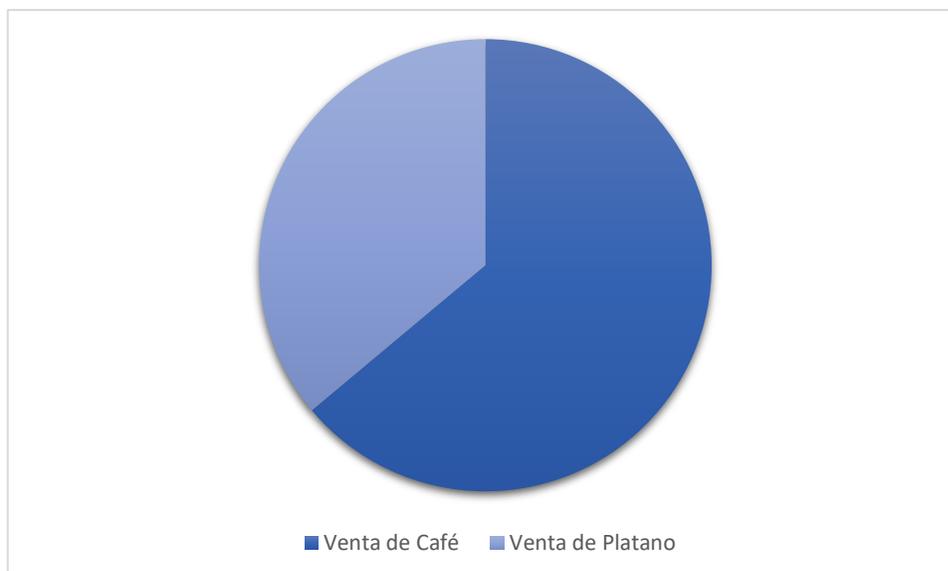


Figura 12. Estructura de ingresos de la unidad de producción agrícola

Fuente: Elaboración propia con base en registros contables de la empresa

El rendimiento promedio por hectárea de café es de 480 kilogramos mientras que de plátano es de 2.4 toneladas. La actual situación contrasta mucho con las estimaciones de los empleados sobre el rendimiento en cosechas anteriores cuando el precio del café era cercano a los \$12 pesos el kilo en cereza, en ese momento los rendimientos estimados por los trabajadores se situaban en 2.5 toneladas por hectárea, lo cual se traduce presuntamente en una correlación positiva entre rendimiento por hectárea y precio.

Los datos proporcionados por los colaboradores de la organización corresponden también a lo estimado por los proveedores actuales de pergamino de la unidad agroindustrial, sin embargo, esta información no corresponde a lo que reporta SIAP donde se registran rendimientos promedios de 2 toneladas por hectárea.

Esta unidad es la menos productiva en términos de generación de valor ya que trabaja con pérdidas. Para el año 2018 esta unidad de negocio generó una pérdida neta de \$2600 pesos.

Aunado a esto actualmente otro problema existente es la escasez de mano de obra, sobre todo en cosecha de café donde se genera una necesidad adicional de personal para recolectar el producto.

Desde el punto de vista de los propietarios la situación de bajos precios ha provocado un desinterés en el cultivo lo que se traduce en baja inversión y con esto en rendimientos bajos. Por otra parte, únicamente la recolección del cultivo puede representar hasta un 60% de los costos de producción en la unidad. Tan solo en la cosecha 2018-2019 el costo de la recolección fue de \$3 pesos por kilo.

4.1.3 Unidad agroindustrial

La unidad agroindustrial opera bajo la razón social Agrupación Agropecuaria “El Platanito Cafetero”, la cual es una organización creada en el año 2002 por siete productores de café y plátano dominico quienes se unieron con la intención de mejorar las condiciones de comercialización de sus productos a través de una empacadora de plátano y un beneficio de café.

El beneficio de café “Plan de Guinea” es operado por la agrupación desde entonces y ha pasado recientemente por una etapa de cambio debido a la reducción en el volumen de producción de socios y no socios lo que paulatinamente ha vuelto inviable la operación de beneficiado. Esta situación de inviabilidad es generada principalmente por el uso de secadoras de café industriales las cuales necesitan un mínimo de 2.5 toneladas de cereza por carga para la unidad más pequeña.

El bajo volumen de producción reduce la carga de trabajo del beneficio e imposibilita la operatividad de las secadoras de café de tipo guardiola que habitualmente eran usadas; al no poder secar el grano en estas maquinas muchas veces se seca el café al sol sin embargo esta situación ha generado problemas de calidad debido a que el proceso de secado es mucho mas lento sobre todo cuando se presentan días de lluvia y se corre el riesgo de fermentar el café.

Las condiciones del proceso de maquila de café y la gran competencia que existe en la zona principalmente de agroindustrias “don Eusebio”, finca “Llagostera”, café “ayahualotl” entre otros quienes ante la necesidad de llenar las cuotas de operación mínimas de las máquinas de secado pagan precios que superan las cotizaciones de la bolsa de Nueva York especulando en el proceso sacaron a la agrupación de esquema tradicional de venta de pergaminos a las grandes exportadoras de café del país como Neumann (California), Dreyfus o AMSA. Afortunadamente la agrupación logro un acuerdo con la comercializadora de café “el trompo” para proveer café a la SEDENA a través de ellos como intermediario y cambiando el modelo de negocio con que se venía operando.

Aun con diversas dificultades libradas la agrupación tiene grandes retos por cubrir. Cinco de los socios fundadores han perdido la fe en la organización y su capacidad de pagarles una prima que les permita ser rentables como productores, y han cambiado sus cultivos por cítricos. La alta dependencia del trompo es particularmente preocupante pues las ventas de esta empresa dependen enteramente de las compras del gobierno, que pueden ser volátiles. Otro desafío que presenta la unidad de negocio es el de comprar toda la producción de los actuales proveedores tanto socios como no socios, ya que en la última cosecha no fue posible comprar toda la producción de los proveedores para el tostador y esto puede debilitar las relaciones en el largo plazo.

4.1.3.1 Aspectos administrativos de la unidad de producción

Los socios de la agrupación forman la asamblea general quienes al momento de la formación de la empresa designaron un consejo de administración y es el presidente del consejo de administración quien toma todas las decisiones de la empresa. La agrupación tiene a dos empleados en nómina sin embargo es habitual que cuando hay poco trabajo la unidad turística reciba a los empleados para realizar labores de mantenimiento o jardinería apoyando a la unidad a bajar la nómina.

El organigrama se muestra en la Figura 13. Organigrama de la agrupación.

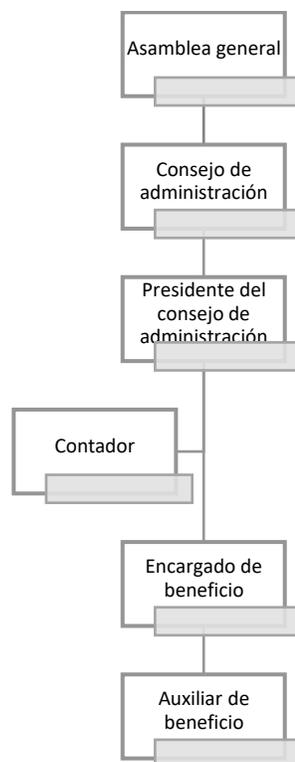


Figura 13. Organigrama de la agrupación

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas

La agrupación está al corriente en pago de impuestos, los activos de los que es propietaria están amortizados y no presenta pasivos, pero si tiene hay áreas de mejora.

No se lleva un sistema de inventario efectivo ya que el área de bodega esta desordenada como se aprecia en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, los sacos del grano no se pueden trazar hasta el origen, el responsable de bodega y el administrador tienen confusiones en cuanto a las salidas de mercancía de bodega, la nueva cosecha está por comenzar y se necesita implementar un sistema de inventarios perpetuos que brinde mayor trazabilidad y confianza.

En cuanto a los registros contables se lleva al día un libro diario que refleja los movimientos en las cuentas del activo, pasivo y capital, pero no se elaboran estados financieros de manera recurrente.

4.1.3.2 Descripción de la Maquinaria y equipo

El beneficio húmedo cuenta con un sifón seleccionador con capacidad de 25 toneladas de cereza, dos represas para su abastecimiento de agua, dos despulpadoras de tres discos de despulpe, un cilindro seleccionador, una despulpadora de repaso de dos discos, 12 tanques de fermentación, un canal de correteo de café lavado, dos secadoras industriales de 60 quintales de capacidad, una secadora industrial de 35 quintales de capacidad y una secadora industrial de diez quintales de capacidad así como sus respectivas bombas alimentadoras desde los tanques de fermentación.

El beneficio seco cuenta con una morteadora de 15 caballos de potencia y dos seleccionadoras Oliver.

El área de tostado cuenta con dos tostadores de 25 kg de capacidad y dos molinos de 1 caballo de potencia de capacidad.

4.1.3.3 Procedimientos de trabajo

La agrupación no cuenta con manuales de procedimientos. Las actividades críticas del proceso de beneficiado (lavado, secado, Morteado, tostado) son elaboradas completamente por un empleado con 15 años de experiencia (encargado de beneficio) y supervisadas por el presidente del consejo de administración quienes conocen los factores críticos del proceso producto por experiencia.

Es destacable el caso del manejo de residuos del beneficio (pulpa, agua residual y pajilla) se envía mediante bombeo a una sección de terreno conocida por el personal como “el pulpero” donde se acumulan estos desechos para ser posteriormente repartidos a proveedores socios y no socios para ser usados en la elaboración de fertilizantes.

4.1.3.4 Productos comercializados

La unidad actualmente vende dos productos distintos que corresponden a café de alta calidad seleccionado por una parte y a desmanches por otra:

El café del plan. Café tostado molido elaborado a base de café pergamino lavado tiene un tueste medio y un punto de molienda medio, se comercializa en una bolsa metálica con etiquetas de la organización que cuentan con los logotipos de esta y el contenido, pero carecen de información adicional como datos de contacto y se empacan en presentaciones de un kilogramo y medio kilogramo.

El café el platanito. Es una mezcla de desmanches y naturales, esto se comercializan en una bolsa de celofán transparente con una pequeña etiqueta con el logo de la agrupación y sin ninguna otra información adicional, para la venta de este producto se tiene una ruta de reparto local que surte abarroteros de los municipios vecinos.

Actualmente la empresa vende un promedio de 4980 kilogramos de café del plan al año y 3600 kilogramos de café el platanito por año (Figura 14. Volumen de venta en kilogramos del año 2018).

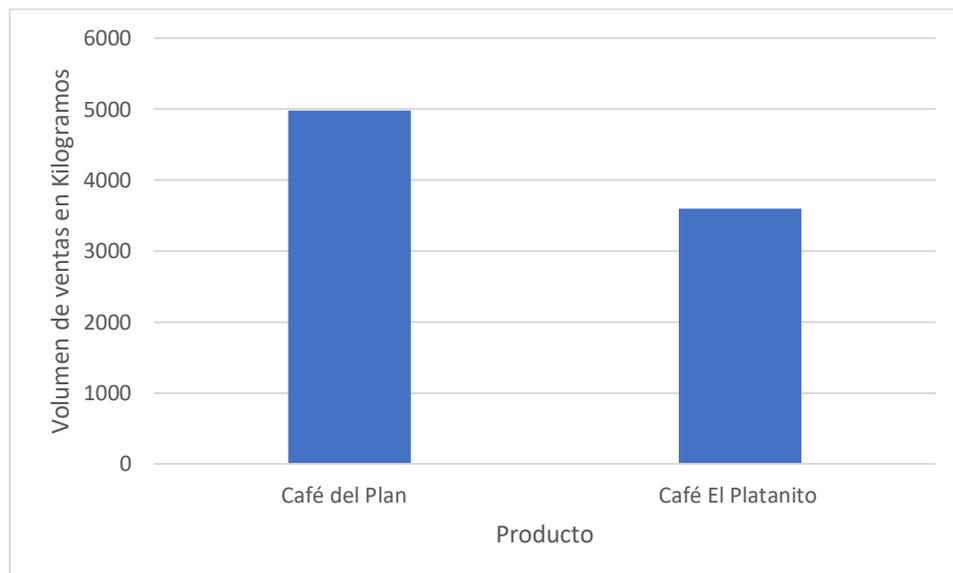


Figura 14. Volumen de venta en kilogramos del año 2018

Fuente: Elaboración propia con base en registros contables

4.1.3.5 Política de ventas

La agrupación maneja tres precios distintos en la compra de cualquiera de los dos productos.

Mayoreo. Son clientes con volúmenes de compra superior a los 200 kg mensuales y obtienen el precio más bajo.

Medio mayoreo. Clientes con volúmenes de compra superior a los 50 kg y menor a 200 kg mensuales.

Menudo. Clientes cuyo volumen de compra es menor a los 50 kg.

Se visita a clientes los días sábado en los municipios de Ayotoxco y Tenampulco. Se realizan envíos por cuenta del cliente a la ciudad de México a través de un transportista y se tiene un punto de ventas que atiende al público en general los 365 días del año.

Al ser una red comercial pequeña se puede entablar un diálogo directo con todos los clientes para resolver los problemas que se presenten en conjunto.

4.1.3.6 Política de compras

De café cereza: el beneficio húmedo abre la compra de cereza en los meses de noviembre a enero seis días a la semana de lunes a sábado y el pago del café se da en función de la cotización de la bolsa de Nueva York, excepto a los socios de la empresa quienes reciben una prima de hasta un 40%, esta prima varía mucho ya que se obtiene de la utilidad del beneficio húmedo. Únicamente se recibe cereza madura, excepto en enero cuando se recoge el último corte y los productores revuelven el grano maduro con el verde para cerrar la cosecha. Este café es conocido como “arrase” y recibe el mismo manejo que las granzas, es un café no conforme para el proceso de tostado como prima lavado y se emplea en la elaboración de café el platanito.

De café pergamino: el beneficio seco recibe café pergamino todo el año dependiendo de las necesidades de la bodega. Para efectuar el proceso de compra se recibe el lote de café y se obtiene de este una muestra representativa con la finalidad de determinar si el producto cumple los requisitos de admisión

como materia prima del tostador, estos son: humedad menor al 12%, mancha menor al 10%, color uniforme y sin rastro de fermentación. Actualmente la agrupación trabaja con tres productores de pergamino de alta calidad quienes cumplen con los requisitos de admisión del grano en todos los lotes, ellos reciben una prima por calidad que en ocasiones supera hasta en un 30% la cotización de la bolsa de Nueva York, es decir obtienen un mejor precio vendiendo al tostador de café que a una exportadora.

De café bola: el beneficio seco recibe café bola todo el año dependiendo de las necesidades del tostador. Este café se usa para la elaboración del café el platanito y el único requisito de admisión es que la humedad sea inferior al 12%. El precio se determina por el rendimiento del grano de bola a verde.

De otros insumos: productos como bolsas, etiquetas, tarjetas, entre otros son adquiridos en la ciudad de Teziutlán, Puebla con las empresas plásticos de la sierra S.A. de C.V. o impresos finos de Teziutlán S.A. de C.V.

4.1.3.7 Estructura de costos de la unidad de negocio

La estructura de costos de la empresa se encuentra ilustrada en el Cuadro 1. Estructura de cosos de la agrupación:

Cuadro 1. Estructura de cosos de la agrupación

Materia Prima	44.97%
Energía	13.01%
Mano de obra	18.28%
Bolsas	1.27%
Etiquetas	1.91%
Costo de oportunidad	19.04%
Reparto	1.19%
Contabilidad y Administración	0.32%

Fuente: Elaboración propia con base en registros contables

Es importante considerar que ante la caída de los precios del café y por consiguiente de los volúmenes de operación de los beneficios algunos se encuentran sin operación alguna.

4.1.4 Unidad turística

El rancho Plan De Guinea cuenta con una belleza natural que ha posicionado a su unidad de negocio turística como uno de los proyectos líderes en la sierra nororiental poblana. Fue gracias a la afluencia de visitantes que llegaban a conocer la cascada Plan de Guinea que la unidad turística inicio operaciones en el año 2005.

Sus orígenes fueron muy modestos, el primer paso para poner en marcha el proyecto fue comenzar a cobrar una pequeña cuota de acceso al lugar para costear la construcción de la infraestructura más básica para recibir visitantes, esto fue un puente que facilitara el cruzar un pequeño riachuelo, así como dar manteamiento al sendero en general.

Para 2007 se construyó un par de albercas, una semi olímpica y un chapoteadero, así como también diez palapas individuales y dos palapas mayores con la finalidad de dar servicio de restaurante y balneario en el lugar. Esto permitió que más tarde en el 2008 el proyecto creciera y se construyeran tres cabañas inspiradas en la cultura totonaca y cuidando minimizar el impacto ambiental, se construyeron fosas sépticas selladas para los desagües, se usaron materiales locales como bambú y palma y se instalaron paneles solares.

Para 2010 el proyecto sumo un restaurante y recepción más moderno a orilla de carretera que facilitara el acceso de las personas al lugar, se aprovecharon estas instalaciones para colocar un punto de ventas de productos que ya se producían en el lugar, yogurt y quesos principalmente, también se comenzaron a vender refrescos y botanas. Actualmente las ventas de lácteos para la unidad representan el 20% y de estas el 60% es yogurt y el resto quesos (frescal, panela, Oaxaca, al chiltepín y botanero).

En 2012 se dio la última inversión importante en el proyecto y se trató de la construcción de siete habitaciones, dos habitaciones cuádruples y cinco habitaciones dobles siguiendo la misma línea de diseño, pero integrando un nuevo elemento, la teja de barro con la que se decidió probar por los problemas que la palma comenzó a presentar con el pasar de los años, goteras quedando el proyecto como se encuentra en la actualidad (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

El restaurante sirve platillos típicos de la región y mariscos principalmente.

Para la operación de este proyecto se constituyó la sociedad Mujeres en Plan de Guinea S. de R.L. MI.

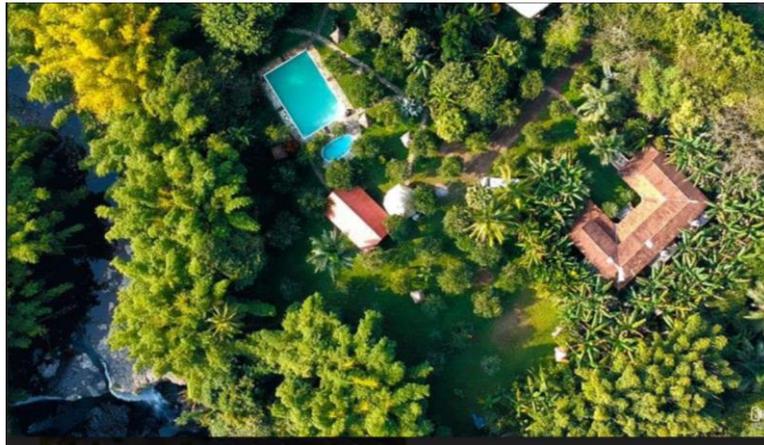


Figura 15. Instalaciones de centro ecoturístico

Fuente: Plan de Guinea (2020) tomada de <https://www.plandeguinea.com>

4.1.4.1 Descripción del proceso productivo

Podemos dividir el proceso productivo de la empresa en dos: el de productos y el de servicios.

A nivel de productos tenemos a los lácteos, que son elaborados de manera artesanal por la encargada de cocina, ella utiliza un manual de procedimientos elaborado por el centro de estudios de la leche A.C. de Tulancingo Hidalgo, usan cultivos lácticos de importados de Francia y compran insumos a la empresa Lácteos de Xalapa.

Por otra parte, la carta del restaurante consta de desayunos, comidas y bebidas. Los insumos principales son mariscos, carnes, huevos, frutas y verduras.

Con respecto a los servicios se venden dos entradas a los visitantes no huéspedes: un boleto acceso a senderos que tiene un costo de 10 pesos por persona y únicamente permite el acceso al sendero que conduce al cañón de la cascada Plan de Guinea y un boleto acceso total que brinda acceso a senderos, palapas, albercas y río con un costo de 50 pesos por persona. Los huéspedes que se alojan en alguna habitación o cabaña no pagan ninguna entrada al lugar.

Hasta la fecha la empresa no ha implementado ningún paquete del tipo “todo incluido”. El único paquete que se maneja es el llamado por la empresa “paquete- amores” el cual incluye alojamiento en habitación o cabaña con pétalos, una comida para dos personas, una botella de vino blanco o tinto y desayuno para dos personas.

La empresa es considerada líder regional en cuanto a visitantes debido a la belleza de la cascada, se ha generado mucha competencia en la zona con modelos de negocio basados en el servicio de balneario y restaurante generando así un océano rojo en el sector. Esta situación ha limitado el crecimiento de la empresa, hubo un rápido crecimiento cuando había menos competencia y desde 2012 se ha ralentizado el crecimiento del proyecto.

Por otra parte, el punto de ventas de lácteos, café y otros artículos ha experimentado un crecimiento del 15% en sus ventas de con respecto al año anterior.

4.1.4.2 Descripción de encuestas digitales de satisfacción al cliente

La empresa mantiene comunicación con sus clientes a través de las redes sociales, concretamente Instagram, Facebook y Google plus. Esta última es la más importante plataforma ya que genera información a través de encuestas de satisfacción que pueden ser consultadas en todo momento por la empresa. También genera formularios que son usados por los clientes para ponerse en

contacto con la empresa y a través de estos generar reservaciones, preguntas y consultas como lo ilustra la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

En el perfil de Google de la empresa se han registrado 44 valoraciones, dentro de las cuales 12 de estas presentan comentarios en relación con las áreas de mejora de la empresa, por lo cual los considero útiles. Estos 12 comentarios se centran en tres áreas de mejora:

Mala atención (7 menciones). Los comentarios en relación con esta situación se relacionan de manera directa con la rotación de personal que existe en la organización. A esta conclusión se ha llegado debido a que las fechas en que estas menciones se han hecho coinciden con las fechas en que nuevo personal ha ingresado al negocio en calidad de meseros

Poca gama de actividades en el lugar (5 menciones).

Poca variedad de platillos en la carta (5 menciones).

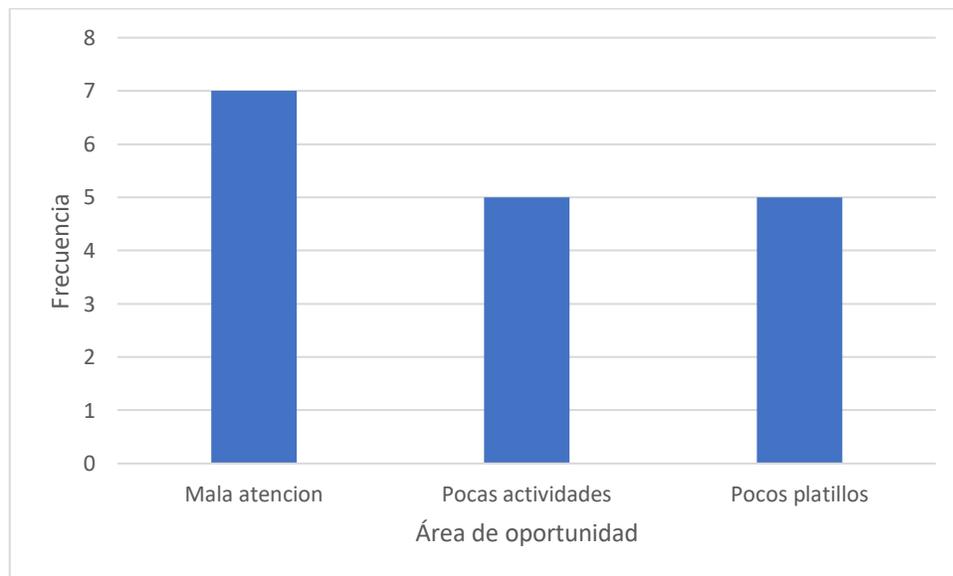


Figura 16. Áreas de mejora encontradas en Google

Fuente: Elaboración propia con base en Google survey, noviembre 2020

Por otra parte, la plataforma de ventas de Booking.com genera valiosa información en sus encuestas de satisfacción. De acuerdo con su plataforma el

20% de los comentarios negativos de la empresa tienen que ver con tres aspectos fundamentales.

Falta de iluminación en el lugar.

Poca gama de platillos en el restaurante.

El lugar está lejos de puntos de ventas de artículos de conveniencia.

Esta plataforma trata de medir la experiencia del cliente en seis áreas principales solicitando al cliente otorgue una calificación subjetiva que va desde 2.5 para pésimo hasta 10 si su experiencia fue excelente, los resultados promedio de la empresa son:

Limpieza: 9

Confort: 8.25

Ubicación: 9.5

Instalaciones: 8.5

Personal: 8.5

Relación calidad precio: 9

Todos los clientes de Booking.com pueden responder estas encuestas de satisfacción para ayudar a otros visitantes a elegir sus destinos. Plan de Guinea tiene 10 encuestas respondidas por estos clientes. Los promedios de las opiniones de estos clientes se muestran en la Figura 17. Valoraciones promedio de Booking.com.

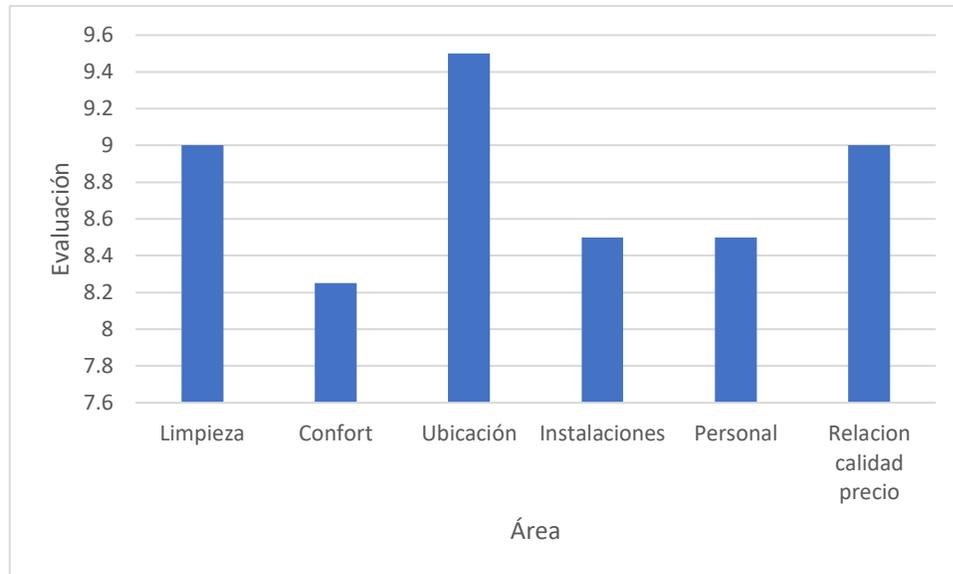


Figura 17. Valoraciones promedio de Booking.com

Fuente: Elaboración propia con base en booking surveys, noviembre 2020

4.1.4.3 Descripción de la administración y gerencia

La empresa tiene un consejo de administración integrado por un consejo de administración que es quien toma todas las decisiones estratégicas del negocio, se tiene un gerente general quien elabora la contabilidad de la empresa, elabora itinerarios, monitorea parámetros productivos, una encargada de cocina, encargada de punto de ventas, encargada de limpieza, así como a dos meseros, un jardinero y esporádicamente la unidad turística apoya y se beneficia de la falta de trabajo en la unidad agroindustrial absorbiendo los gastos de nómina y empleando al personal para dar mantenimiento a las instalaciones de la empresa, principalmente a los jardines.

El organigrama se muestra en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

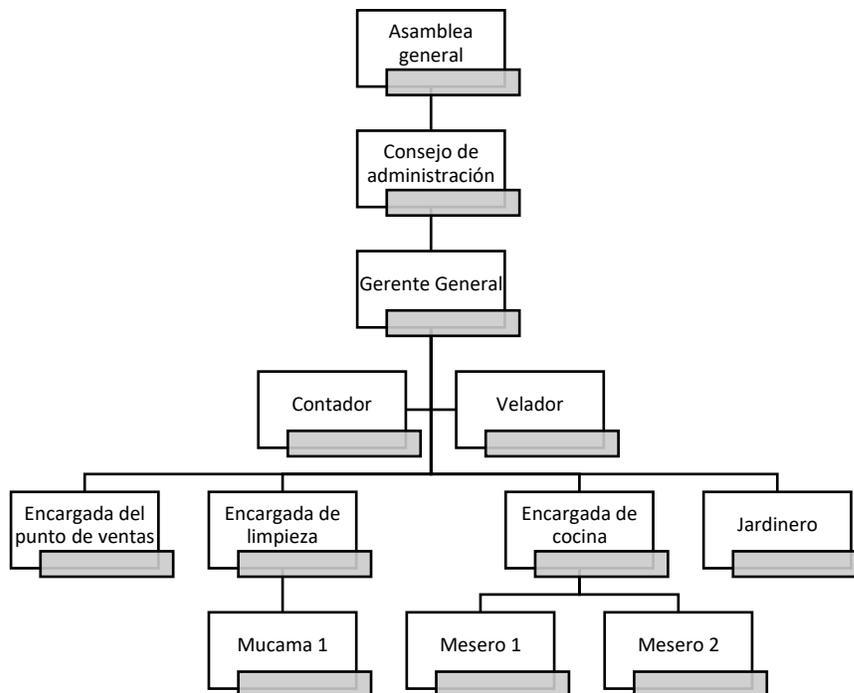


Figura 18. Organigrama del centro ecoturístico

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas y acta constitutiva

4.1.4.4 Análisis financiero de la unidad

La empresa divide las fuentes de ingresos en cuatro categorías. Entradas, alojamiento, restaurante y punto de ventas de lácteos y otros (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

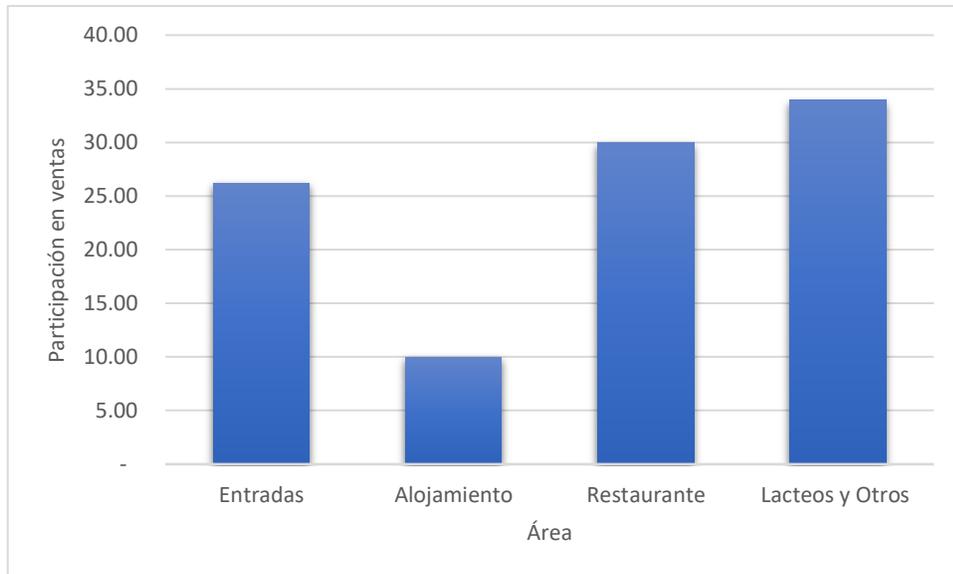


Figura 19. Participación en las ventas por área

Fuente: Elaboración propia con base en registros contables

Actualmente la principal fuente de ingresos brutos de la empresa es la venta de lácteos y otros en el punto de ventas que se mantiene. La composición de las ventas de esta unidad se muestra en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

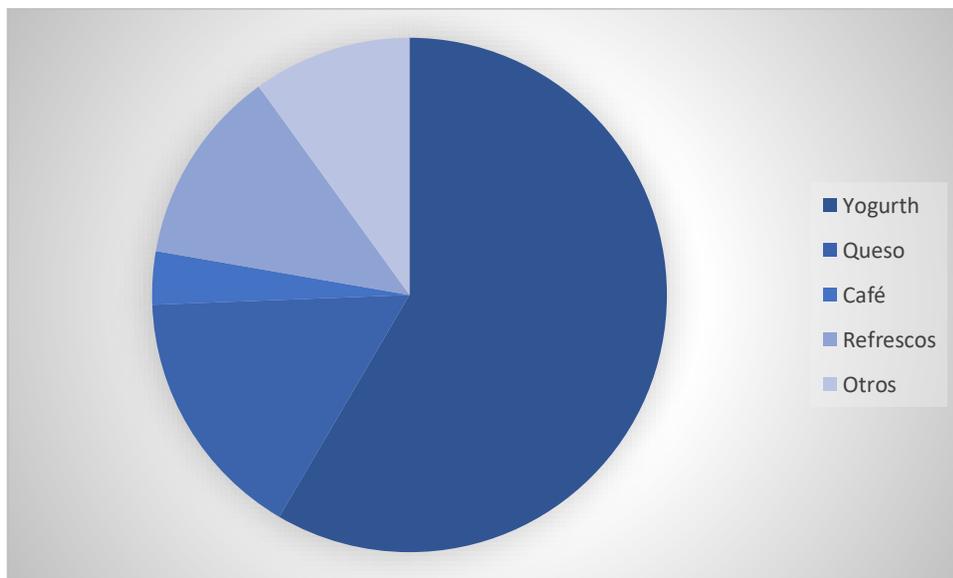


Figura 20. Composición de las ventas en el punto de ventas

Fuente: Elaboración propia con base en registros contables

El producto más vendido en la unidad es el yogurt con más de la mitad de las ventas de la unidad, el queso ocupa el 16% de las ventas mientras refrescos el 12%, otros que incluye botanas de las marcas Barcel, bimbo, Marinela, Gamesa y una marca local de frituras ocupan el 10% de las ventas mientras el café únicamente ocupa el 3% de las ventas del área. Hay que destacar que el restaurante también consume café que es vendido en taza.

La mayor fuente de utilidades en esta unidad de negocio es la venta de entradas al lugar sin embargo estas se encuentran en un estancamiento como se puede apreciar en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** donde se puede apreciar una contracción de más del 6% en las ventas por este concepto para posteriormente repuntar en el año 2018 y apenas colocarse un 1% por arriba de las ventas registradas en el año 2016.

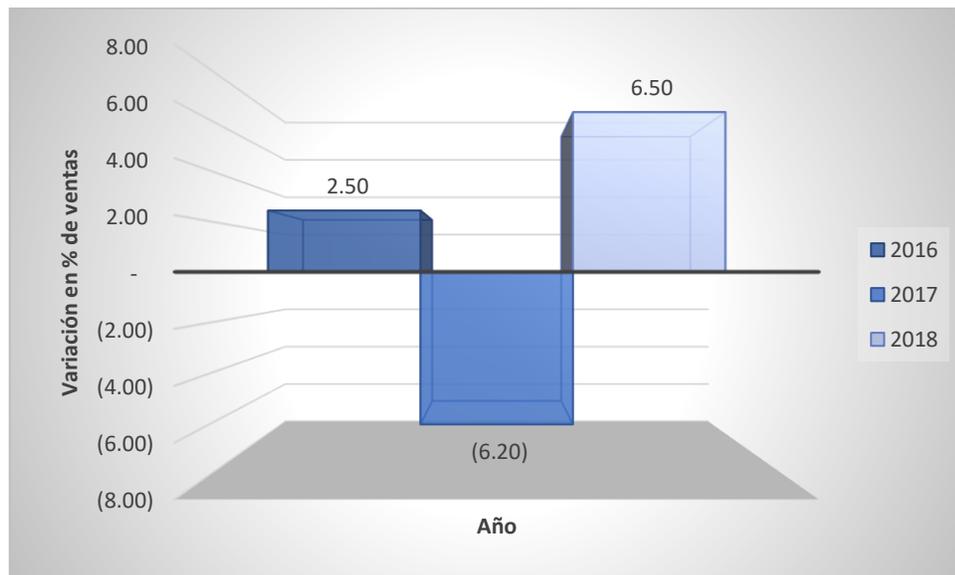


Figura 21. Variación en porcentaje de ventas de entradas

Fuente: Elaboración propia con base en registros contables

El segmento más dinámico y de mayor crecimiento se encuentra en el hospedaje (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) ya que cuenta con un

crecimiento inestable pero acelerado, ha crecido un 86.47% al cierre de 2018 con respecto al cierre de 2016



Figura 22. Variación en porcentaje de ventas de alojamiento

Fuente: Elaboración propia con base en registros contables

La estacionalidad es muy marcada, sobre todo en semana santa, la época del año en que más gente visita la zona la figura 18 muestra el comportamiento de la demanda de servicios de alojamiento y entradas tomando como referencia el año 2018. El mes de marzo representa el 23.6% de las ventas de todo el año, correspondiente a las vacaciones de semana santa (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).



Figura 23. Estacionalidad de la demanda turística

Fuente: Elaboración propia con base en registros contables

4.2 Formulación de la estrategia de gestión

A continuación, se presenta la estrategia de gestión para el rancho, en su desarrollo fue utilizada la metodología de marco lógico ya que es una herramienta que facilita la conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Para la elaboración de la matriz se consideró como empresa tractora a la unidad de negocio más importante del rancho, que es la turística, esto con la finalidad de impulsar desde esa unidad las operaciones de las demás unidades de negocio.

4.2.1 Análisis de involucrados

A continuación, se detalla la problemática percibida por los principales actores involucrados en la empresa.

Para poder realizar un análisis más detallado se realizó una clasificación de los problemas percibidos por los involucrados en el

Cuadro 2. Análisis de involucrados y clasificados de acuerdo con el tipo de actor en la red.

Cuadro 2. Análisis de involucrados

Actor	tipo de actor	Interés	problemática
Unidad de negocio agroindustrial	Proveedor-Complementador	Elevar el volumen de ventas, reducir dependencia comercia Maximizar las utilidades,	Negocio en un mercado saturado, producto sin diferenciación
Unidad de negocio turística	Empresa Tractora	mejorar la experiencia del cliente	Negocio estancado en áreas estratégicas para este
Unidad de producción pecuaria y agrícola	Proveedor-Complementador	Maximizar las utilidades de sus unidades de negocio	Pérdidas financieras
Prestadores de servicios turísticos locales	Competidor	Elevar las utilidades de su unidad de negocio	Propuesta de valor enfocada en un mercado saturado
consumidores de servicios turísticos en la zona	Cliente	Obtener una experiencia turística satisfactoria	Limitada oferta de actividades turísticas
Productores de café locales	Proveedor	Vender su cosecha a precios por encima del costo de producción	Elevados costos de producción, bajos precios de venta y problemas fitosanitarios

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas, entrevistas y análisis de registros contables

4.2.2 Árbol de problemas

A nivel general en el rancho el primer problema que se observa es que la unidad de producción agrícola pierde dinero. Esta situación tiene su origen en factores como la escasez de mano de obra que dificulta la recolección de la cosecha, baja productividad que es el resultado de plantaciones muy viejas no renovadas, así como por la roya.

Existe una desarticulación de las unidades de negocio, lo que impide que se genere un esquema de cooperación entre las áreas para mejorar la posición competitiva del conjunto. Un ejemplo de esto es la alta competencia existente en el mercado del café tostado molido.

A pesar de la situación antes mencionada se carece de un plan de integración que permita una mayor distribución de los productos de la agrupación en la unidad de negocio turística, con la finalidad de reducir la dependencia comercial.

Otra problemática existente en este caso en la unidad turística es la deficiente atención al cliente, ya que se menciona en el 16% de los comentarios en las encuestas de satisfacción de la empresa. Actualmente laboran en la empresa de turismo dos personas quienes llevan más de tres años en su puesto, ellas son consideradas de confianza y éstas son la responsable de punto de ventas y responsable de cocina, el resto del personal presenta una alta rotación voluntaria. No se generan contratos laborales y muchos empleados dejan de ir a trabajar sin previo aviso. Esta situación genera como consecuencia problemas en el servicio al cliente, ya que es común tener meseros o responsables de limpieza recién contratadas sin capacitación y poca habilidad lo que se traduce en quejas. Aunado a esto y debido a la escasez de mano de obra es habitual que la contratación de personal se realice sin una revisión del perfil necesario para la atención al cliente y se lleva a cabo una capacitación muy escueta consistente únicamente en la explicación de las funciones del puesto sin ahondar en detalles. Muchos de estos empleados únicamente buscan un trabajo temporal mientras buscan trabajo en cultivos como naranja o limón en los cuales hay sueldos más altos o migran hacia las grandes ciudades.

Otro problema que hemos encontrado es la saturación del mercado tradicional de la unidad turística. Este negocio nació vendiendo boletos de entrada, primero hacia el sendero de la cascada Plan de Guinea y posteriormente el boleto de acceso total. Ante el éxito de este modelo de negocio fue replicado en la zona ocho veces, saturando el mercado. La empresa posterior a esto comenzó a generar servicios de alojamiento sin embargo se sigue vendiendo poco este

servicio. Es de destacar también la marcada estacionalidad de la demanda, en temporada vacacional la demanda es alta mientras esta se vuelve casi nula en invierno. Las vacaciones de semana santa pueden representar hasta casi la cuarta parte de las ventas totales de la empresa, esto representa un pico brutal para ese momento y meses muy poco productivos en periodos como el invierno. Curiosamente estos meses de escasa venta de servicios turísticos coinciden en que es el momento en que se cultiva café y se procesa este producto. Esta situación puede representar una oportunidad hasta el momento no aprovechada de generar un servicio cuyo principal atractivo sea visitar y conocer el proceso productivo del café. Es decir, servicios agroturísticos.

El segmento más dinámico de la empresa corresponde al área de alojamiento sin embargo en comparación con el segmento entradas únicamente logra un 35% de las ventas de este. Por otra parte, si calculamos el índice de ocupación hotelera comprendido como la división entre el número de habitaciones ocupadas sobre el número de habitaciones disponibles en un periodo de tiempo determinado obtenemos en promedio a lo largo del año una ocupación del **7.35%** mientras el promedio nacional se encuentra en un **61%** (Secretaría de Turismo, 2018) lo cual evidencia el potencial de crecimiento del sector que no se ha desarrollado en los últimos 7 años.

$$\% \text{ de ocupación} = \frac{\text{habitaciones ocupadas}}{\text{habitaciones disponibles}} * 100$$

Los huéspedes del lugar son el segmento de mercado que más gasto genera sin embargo es necesario generar más atractivos tanto en las instalaciones de la empresa como en la región en general a manera de que puedan pasar más tiempo en el lugar sin aburrirse. Actualmente la mayoría de las actividades ofrecidas están destinadas a personas jóvenes que desean hacer actividades de aventura sin embargo existe un mercado potencial de familias que actualmente ya representan el 44% de las reservaciones quienes no están interesados en actividades de aventura y desean realizar otro tipo de actividades que les permita una sana convivencia. Esto genera la necesidad en la empresa de implementar nuevos servicios que atiendan a estos clientes para mejorar la calidad de su

estancia. Por otra parte, ha sido mencionado en encuestas de satisfacción de manera recurrente sobre que la carta de alimentos de la empresa es muy reducida y los clientes desean una mayor diversidad de platillos en el restaurante lo cual implica una modificación de la carta.

Otro problema fundamental es el de la poca difusión que la empresa tiene en medios digitales. La implantación de un nuevo canal de comercialización en booking.com le da más visibilidad al negocio lo cual puede ayudar a elevar las ventas. Para continuar con la tendencia de crecimiento en el segmento de alojamiento es necesario crear una estrategia de comercialización online que permita a la empresa tener una mayor difusión y con esto una mayor capacidad de venta.

Las situaciones antes mencionadas sugieren que la empresa tiene potencial no aprovechado, con utilidades reducidas y la posición competitiva está comprometida. Podemos entender la competitividad como el proceso de percibir nuevas posiciones que induzcan a los clientes a cambiar de proveedores o bien atraigan nuevos clientes a la empresa (M. E. Porter, 2011) y la evidencia indica que esa situación no se está generando en la mayoría de áreas de negocio con excepción de la venta de alojamiento que presenta el mayor dinamismo.

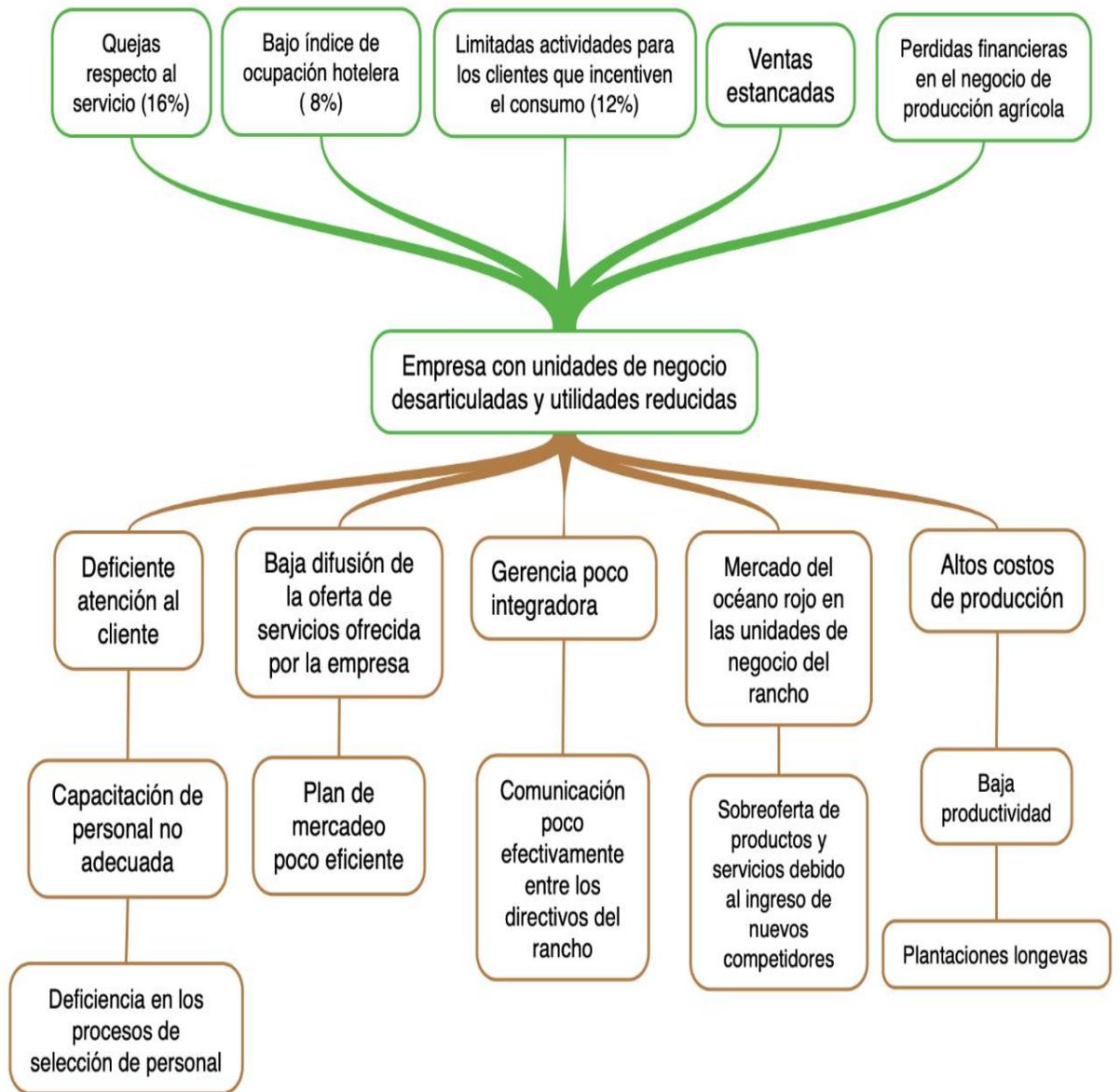


Figura 24. Árbol de problemas

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas, entrevistas y análisis de registros contables

4.2.3 Árbol de objetivos

La situación ideal en la empresa requiere de realizar cambios que permitan elevar la rentabilidad; una renovación en las plantaciones de café favorecería una mayor producción lo que permitiría tener menores costos productivos y llevar la unidad de negocio a una situación de viabilidad financiera.

Una mayor asociatividad entre las áreas de negocio independientes en la empresa y una integración con otros actores que puedan llegar a ocupar el papel de complementadores será fundamental para generar un esquema de coopectencia efectiva que le permita a la zona aumentar la cantidad de actividades disponibles para los clientes, situación que puede contribuir a una aumentar la cantidad de clientes potenciales y contribuiría a evitar la saturación en la oferta de servicios lo que se traduciría en una zona más competitiva con actores mejor posicionados.

Una situación fundamental para el éxito de la propuesta tiene que ver con la difusión de los servicios de la empresa sobre todo en medios digitales, por lo cual será necesario implementar canales de comercialización eficientes y un plan de difusión que permita a la empresa llegar a más clientes potenciales y mantener una comunicación con ellos.

Por otra parte, se necesita mejorar los procesos de capacitación de personal, así como también de contratación mediante una capacitación constante que será alimentada con nuevas encuestas de satisfacción al cliente lo que permitirá conocer el avance en este rubro; la finalidad es conocer la satisfacción del cliente en todo momento para reducir el número de quejas y elevar de esta forma la satisfacción general de los clientes.

Estas acciones permitirán a la empresa estar integrada y ser competitiva aprovechando todo el potencial de ventas existente permitiendo una mayor reinversión que garantice mantener una posición competitiva privilegiada en el largo plazo.

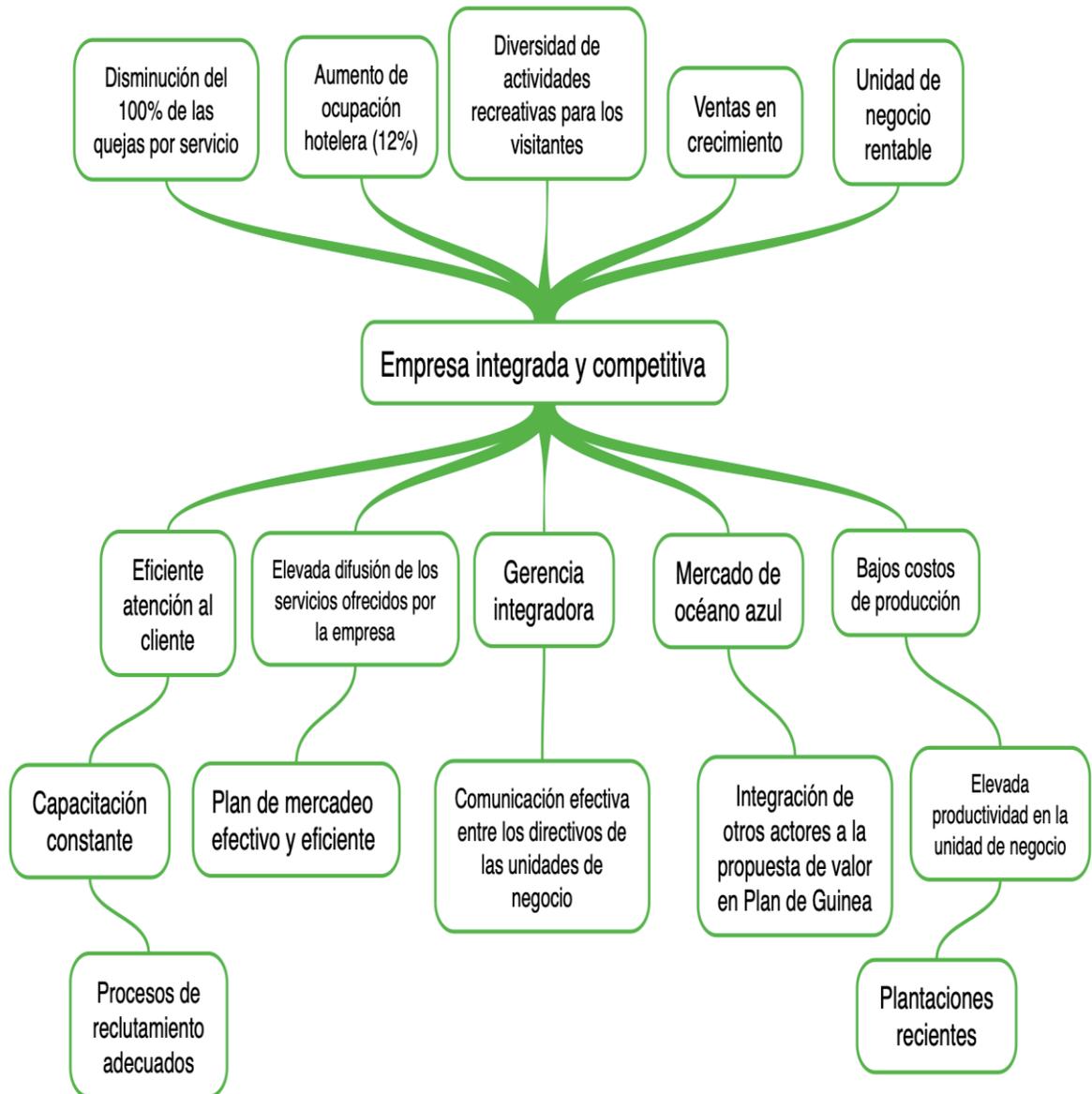


Figura 25. Árbol de objetivos

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas, entrevistas y análisis de registros contables

4.2.4 Análisis de alternativas

Cuadro 3. Análisis de alternativas

Criterio de selección	Menor tiempo de implementación	Menor costo	Impacto económico esperado	Riesgo económico	Impacto ambiental	Sumatoria
Reconversión agrícola en ganadera	1	1	3	3	3	11
Personalización del servicio a través de la capacitación	3	4	4	5	5	21
Creación de un esquema de coopectencia	1	4	4	5	5	19
Diversificación de actividades a través de la integración	5	3	4	5	5	22
Estrategia Online	5	5	5	5	5	25

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas, entrevistas y análisis de registros contables

Los criterios que se han definido como más importantes corresponden en primera instancia a los relativos al costo de implementación y menor tiempo de implementación, esto porque el desembolso de efectivo en este momento es una

limitante importante para la empresa. Se buscó que cada solución propuesta generase un impacto directo en la unidad de negocio involucrada con la finalidad de elevar las ventas.

Después de analizar las alternativas por puntaje el resultado fue:

1. Estrategia de difusión online
2. Diversificación de actividades a través de la integración
3. Personalización del servicio a través de la capacitación
4. Creación de un esquema de coopectencia
5. Reconversión de la zona agrícola en ganadera

En ese orden se recomienda la implementación de cada una de las alternativas propuestas, dado que se buscaron propuestas de bajo costo y alto impacto, cada una de estas puede ser implementada en el corto plazo o mediano plazo con resultados relativamente rápidos ya que estos tienen un impacto directo en los indicadores, ya sea de satisfacción del cliente o de flujo de caja.

4.2.5 Selección de alternativas

La selección de alternativas a implementar está basada en su costo de implementación, ya que el desembolso de dinero es una limitante para la empresa. Por otra parte, estas alternativas deben tener un impacto directo esperado en las ventas de las unidades de negocio.

- **Estrategia de difusión online**

A través de esta estrategia se busca difundir al lugar mediante el trabajo de posicionamiento SEO, manejo óptimo de redes sociales y aumento en la tasa de reservaciones gracias a la implementación de botones de reservación conectados a un motor de reservas, esto incentivara el crecimiento del segmento más dinámico de la empresa, el de alojamiento. El impacto esperado de esta estrategia es de un aumento de un 50% en la venta de alojamiento durante por los primeros tres años de acuerdo con estimaciones de la empresa proveedora del servicio.

Se recomienda la subcontratación del servicio estrategia online ya que la empresa antes mencionada tiene una propuesta de valor enfocada en resultados, a través de la cual dicha empresa no solicita ningún pago inicial por la generación de la página web del negocio, sino que su cobro está basado en la generación de ventas que causan los botones conectados al motor de reservaciones del hotel y la comisión sobre ventas es del 14%.

- **Capacitación para generar una atención personalizada**

La atención al cliente es un elemento importante para lograr competitividad en el mercado y para lograrlo se requiere de una adecuada capacitación del capital humano (Najul, 2011).

Para lograr una atención de calidad es recomendable la realización de un manual de procedimientos que permita al personal conocer las distintas situaciones que puede presentar y dar respuesta favorable para que el cliente salga satisfecho.

Cada empleado recién contratado deberá conocer el manual de procedimientos para que tenga la capacidad de saber que se espera de su trabajo y serán las encuestas de satisfacción el indicador que nos indicara si el objetivo se cumple o se necesita una nueva intervención.

- **Implementación de servicios turísticos y agroturísticos nuevos**

La empresa tiene oportunidades no aprovechadas dentro de sus mismas instalaciones por lo que se propone la creación de una carta de servicios que las aproveche.

Cabalgatas. La unidad de producción pecuaria cuenta con 5 caballos y monturas apropiados para la actividad que pueden ser aprovechados para brindar cabalgatas a los visitantes de Plan de Guinea. Por eso el costo de implementación es muy bajo, ya que únicamente se recomienda ejercitar a los animales antes de la realización de la actividad para evitar que su ímpetu les haga estar inquietos con los visitantes lo cual puede ser negativo para la experiencia de los últimos.

El sendero y taller del café. Con la finalidad de promover el consumo de café de calidad en la zona, dar a conocer el proceso productivo del café e incentivar las ventas se propone la creación de un servicio en conjunto centro turístico-agrupación agropecuaria en la cual se brinde al visitante la experiencia productiva del café a través de la visita a las zonas de producción y de beneficiado, esta actividad puede ofrecerse de manera gratuita para huéspedes ya que no presenta costo de producción.

Por otra parte, también se recomienda la comercialización de un taller completo sobre el beneficiado de café el cual tendría un costo equivalente a por lo menos dos kilogramos de café por persona en el cual además del sendero del café se invite al visitante a un taller de cata de café en el cual con ayuda de un tostador de muestras se lleve al visitante paso a paso hasta llegar a saborear de una taza de café tostado por el mismo, la intención es incentivar el consumo de café en la empresa y contribuir a la creación de una imagen de profesionalismo en el área.

- **Creación de esquema de cooepetencia**

A raíz del éxito inicial del proyecto en el segmento de venta de entradas a senderos, albercas y comida se han creado alrededor de Plan de Guinea ocho proyectos adicionales que ofrecen el mismo esquema de venta de entrada a alberca y comida, generando un mercado de océano rojo que debilita a las empresas que están en el segmento. La competitividad de un destino turístico depende de la competitividad del conjunto de empresas que se encuentran en su área de influencia y a su vez la competitividad de cada empresa va a depender del conjunto de factores de atracción que tengan (Rodríguez Domínguez, 2001). A pesar de la gran cantidad de emprendedores que se han aventurado a iniciar sus negocios no se está generando una clusterización en la zona debido a la escasa competitividad individual de cada unidad de negocio puesto que todos los competidores de Plan de Guinea se centran en imitar completamente la propuesta de valor de la empresa. Por otra parte, Plan de Guinea necesita aumentar sus atractivos para entretener a los visitantes que llegan a sus instalaciones y no se ha generado un esquema regional de creación de servicios

que permita a los visitantes pasar varios días adquiriendo diversos servicios con diversos actores que a su vez hagan a la zona más atractiva para ser visitada y por ende se contribuya a la mayor creación de valor y crecimiento económico.

- **Reconversión de la unidad de producción agrícola en favor de la pecuaria**

Reconvirtiendo las plantaciones de café y plátano en praderas. Esto mejorara la rentabilidad de la tierra puesto que está comprobado que bajo las condiciones existentes en la unidad de producción es más rentable la ganadería, ya que requiere menos mano de obra y se cuenta con los vientres para colocar en las veinte hectáreas.

La implementación de estas cinco alternativas es importante para mejorar la competitividad de la empresa, ya que con ello se espera elevar las ventas, la satisfacción de los clientes y rentabilizar todas las áreas de negocio de la empresa, eliminando el área que presenta pérdidas.

4.2.6 Matriz de indicadores y resultados

Con base en el análisis anterior fue formulada la matriz de indicadores y resultados en cual definimos la meta que es la mejora de la posición competitiva del rancho, los indicadores que medirán el nivel de avance del objetivo para este caso una mejora en la rentabilidad que será verificado mediante el estado de resultados de la empresa bajo los supuestos que el proyecto pretende impactar que son un aumento en la demanda de manera continua. Para lograr el objetivo será necesario elevar la demanda de productos y servicios manteniendo costos de producción actuales que será verificado mediante registros de ventas. Se esperan como resultados de la estrategia de gestión el aumento de la demanda tanto de productos como servicios, una mayor ocupación hotelera, elevada satisfacción del cliente y rentabilizar todas las unidades de negocio para lo cual ser realizaran las actividades seleccionadas anteriormente y que se describen en el Cuadro 4. Matriz de indicadores y resultados.

Cuadro 4. Matriz de indicadores y resultados

Objetivos	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
Finalidad			
Mejorar la posición competitiva del rancho plan de guinea y la región aumentando la oferta de servicios	Aumento en la rentabilidad del rancho	Estado de resultados	La demanda de productos y servicios ofrecidos mantiene un alza constante
Propósito			
Elevar la demanda de productos y servicios manteniendo los costos de producción de congelados	Aumento en las ventas de las distintas áreas de negocio	Registros de ventas	Se eleva el volumen de venta gracias a la implementación de la estrategia de innovación manteniendo los gastos operativos por el bajo de implementación de la estrategia
Resultados			
Incremento del índice de ocupación hotelera	Aumento de por lo menos un 40% el volumen de venta con respecto al año anterior	Informe sobre el Porcentaje de ocupación hotelera	Se genera un aumento en la demanda de servicios de alojamiento
Incremento en las ventas de productos y servicios	Aumento en la demanda de Café, lácteos y servicios	Registro de ventas	La estrategia eleva las ventas cruzadas entre unidades de negocio del rancho Se eleva el índice de satisfacción del cliente y se aumenta la factibilidad de que su estancia sea más prolongada mientras se eleva su nivel de gasto en la empresa
Satisfacción con el servicio	Elevado índice de satisfacción del consumidor	Encuestas de satisfacción	Los competidores del segmento turístico se integran a la propuesta de valor de la empresa a través de la subcontratación de estos por parte de Plan de Guinea con la finalidad de atender sus clientes
Aumento de la demanda mediante una mayor competitividad regional	Aumento en la demanda de alojamiento y servicios complementarios	Demanda estimada de servicios turísticos	

Rentabilizar el uso de la tierra	Introducción de ganado en la propiedad para la producción y venta de destetes con la finalidad de volver rentable la operación	Informe de producción ganadera	Se aumentan los ingresos del segmento ganadero mediante el aumento de la capacidad productiva a través de la introducción de vientres en las áreas de la zona agrícola
Actividades			
subcontratación de servicios de mercadotecnia online	Recursos humanos y tecnológicos. Inversión no requerida	Registro de dominio web	la difusión llega al mercado meta y aumenta la demanda
Implementación de servicio de cabalgatas, senderos y talleres de cafecultura	Capacitación de Personal, tostador de muestras, molino, equipo de preparación de bebida. (\$15,000)	Listado de actividades de la empresa Registro de actividades de capacitación del personal	Las actividades propuestas son adecuadas para el visitante y aumentan la satisfacción del cliente
Personalización del servicio	Capacitación de Personal en atención al cliente		La capacitación genera una mayor satisfacción
Generación de esquema de cooetencia	Comercialización de servicios en conjunto	Listado de actividades disponible en la región	Los competidores del segmento tienen la disposición de integrarse a una propuesta de valor regional
Reconversión agrícola a ganadera	Inversión en mano de obra, semilla y cercas (\$140,000)	Registro de actividades	El mercado del ganado bovino mantiene constantes los precios

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas, entrevistas y análisis de registros contables

4.3 Plan de negocios propuesto

En el presente apartado se presenta la propuesta de gestión para la unidad turística; esta unidad de negocio tomará el rol de unidad de negocio tractora, el desarrollo de esta unidad de negocio contribuirá con el desarrollo de todo el conjunto por lo que la evaluación de la estrategia de gestión de este apartado está basada en las actividades que mayor impacto generan en esta unidad (estrategia de difusión online, implementación de servicios turísticos y agroturísticos nuevos y la creación de un esquema de coopecencia).

Para la evaluación del plan de negocios se plantea una estrategia comercial basada en la mezcla de mercadotecnia, se describe la estructura administrativa y los aspectos técnicos de la puesta en marcha del proyecto derivado de la estrategia comercial para posteriormente determinar la viabilidad financiera de la propuesta y de este modo emitir un dictamen.

4.3.1 Estrategia comercial

La estrategia comercial es la planeación que nos ayudará a tener éxito en la comercialización de los productos y servicios de la empresa. Para su diseño e implementación se analizará la mezcla de mercadotecnia propuesta por Kotler & Armstrong (2008), (producto, precio, plaza y promoción) con énfasis en las actividades a desarrollar.

Será fundamental para garantizar la permanencia del rancho en las actividades de turismo y agroindustrial desarrollar una estrategia de gestión que permita mejorar la posición competitiva del rancho. Sobre todo, en un momento de incertidumbre donde la crisis del coronavirus ha tenido un impacto en la demanda de productos y servicios que ha generado una reducción de la expectativa de venta de hasta un 50% estimado en el mes de julio de 2020. Se propone la creación de una estrategia de gestión para enfrentar los estragos causados por la crisis generada por el covid 19 que permita generar confianza en el consumidor y promover la llegada responsable de visitantes, para ello generar confianza en el cliente potencial es fundamental y se hará a través del uso de canales de comunicación donde se acentué la acción de la empresa en pro del cuidado y

bienestar tanto de clientes como de colaboradores, es decir se manifieste expresamente las acciones que la empresa ha realizado en relación con las medidas de sanidad pertinentes.

4.3.2 Mezcla de mercadotecnia

4.3.2.1 Servicio

En el apartado de servicio fue propuesta una serie de experiencias de turismo alternativos que conecten a los clientes con la naturaleza y con el campo mexicano a través de actividades en las instalaciones del centro ecoturístico. Para ello es necesario generar una diversificación de actividades a través de la integración entre las unidades de negocio del rancho y también en alianzas con otros prestadores de servicios a manera de contribuir a la creación de un esquema de cooepetencia. Estas actividades son:

La ruta del café: la actividad consiste en dar a conocer el proceso productivo del aromático para lo cual el recorrido se dividirá en tres etapas; la primera consiste en la visita a zonas de producción en campo en la cual se dará a conocer las variedades producidas en Plan de Guinea acompañado de una explicación detallada por parte de uno de los guías sobre el proceso de cosecha del grano. La segunda etapa consistirá en la visita al beneficio húmedo de café en la cual los visitantes conocerán las etapas del proceso de beneficiado, la maquinaria utilizada, los parámetros de calidad utilizados en la planta y los tipos de beneficiado que se pueden obtener. Para la tercera etapa en las instalaciones del restaurante se trabajarán con muestras de café lavado y natural, con ayuda de una morteadora de muestras se mostrará el proceso de Morteado, posteriormente se tostarán las muestras y se darán a probar a los visitantes con la finalidad de distinguir las características más importantes de los dos productos y se entregara una bolsa con 500 gramos de café lavado tradicional.

Cabalgatas: este servicio se basa en brindar una experiencia de contacto con el campo usando a un caballo como medio de transporte. Las cabalgatas se desarrollan usando los caballos de la unidad de producción pecuaria y un guía

a caballo, este les explica a los visitantes como es el día a día de un vaquero en esa región del país, las razas bovinas que ahí se crían, algunas aves endémicas de la zona y dará apoyo en el uso de la silla de montar y rienda. La duración de la cabalgata puede variar dependiendo de las habilidades de los visitantes.

Rapel en cascada: esta actividad se basa en el descenso a un costado de la cascada Plan de Guinea con ayuda de un sistema de cuerdas usando anclajes naturales, principalmente árboles. Esta actividad requiere equipo técnico en condiciones óptimas por el riesgo que implica y a nivel nacional debe seguir los lineamientos que marca la NOM-09-TUR-2002. Es necesario que dos guías operen en sistema de cuerdas en apoyo al visitante, uno en la parte superior cuya función será dar confianza al visitante en el sistema, así como dar indicaciones para tener un descenso seguro y divertido, este guía también controlara una segunda cuerda como seguridad adicional por si el visitante pierde el control de la cuerda principal. En la parte inferior del sistema de descenso otro guía esperara al cliente para retirar el equipo de descenso de la cuerda y permitir al cliente regresar caminando por el sendero principal.

Espeleismo: consiste en la visita a grutas, para lo cual hay que desplazarse desde las instalaciones del centro ecoturístico hacia la comunidad de La Garita preferentemente en un vehículo 4x4 por las adversas condiciones del camino. Los lineamientos que se deben seguir para realizar con seguridad esta actividad también los especifica la NOM-09-TUR-2002. Es necesaria la labor de un guía por cada 5 personas quien tendrá la responsabilidad de dar las indicaciones de entrada a las grutas, marcar los caminos a seguir, dar apoyo a los visitantes en el desarrollo de la actividad y verificar en todo momento que el grupo va junto.

Estas actividades serán complementarias a los servicios tradicionales que se ofrecen ya en el centro ecoturístico y que son:

Alojamiento en cabañas de bambú: en las instalaciones del centro ecoturístico hay tres cabañas inspiradas en el estilo tradicional de

construcción de vivienda de la cultura indígena totonaca. Tienen terraza al río y están elaboradas con materiales de la región, bambú en la estructura, palma en el techo y piedra en la terraza. Las capacidades de estas cabañas son de dos, cuatro y seis personas respectivamente. No cuentan con aire acondicionado, pero son descritas por los clientes como “frescas”.

Alojamiento en habitaciones: a diferencia de las cabañas estas habitaciones no utilizan palma en los techos, utilizan teja, no cuentan con terraza al río, pero añaden aire acondicionado. Hay dos tipos de habitaciones sencillas para dos personas y dobles para cuatro personas.

Senderismo: esta es la actividad más demandada en el lugar debido a la belleza natural del entorno, el sendero a la cascada Plan de Guinea es muy popular en la zona con más de ocho mil visitantes al año y no requiere del acompañamiento de un guía.

Restaurante: en el lugar se ofrecen platillos de la zona, antojitos mexicanos, carne de res, mariscos, pollo y desayunos.

Venta de productos locales: se comercializan aquí el café producido en el beneficio (lavado y desmanches) en presentaciones de 250 gramos, 500 gramos y 1 kilogramo. Yogurt batido en presentaciones de 240 ml, 480 ml y 1lt. y quesos de producción artesanal.

El turismo en la actualidad presenta multiplicidad de prácticas que resultan para los turistas en experiencias memorables, en este contexto y ante clientes más informados es importante una mayor diversidad de la oferta (Renda & Teotónio, 2017), en ese sentido una ampliación en la oferta de servicios de la empresa puede atraer a turistas motivados por experiencias novedosas como es el caso del turismo rural o el agroturismo y es por ello la importancia de la implementación de los nuevos servicios en la empresa como pilar en el aumento de las ventas y con ello de la competitividad.

4.3.2.2 Precio

La propuesta de precio está basada en una valoración subjetiva producto de experiencias anteriores en el centro ecoturístico y quedaría de la siguiente forma:

La ruta del café: 100 pesos por persona en grupos mínimos de 4 personas, los cien pesos cubren el costo del café empleado en el taller, así como de la bolsa que se entregara adicionalmente. Esta propuesta se evaluará después de trabajar con los dos primeros grupos y observar las opiniones que de ello salgan.

Los costos por considerar en este apartado son la depreciación del equipo utilizado (tostador de muestras, morteadora de muestras y cafetera expreso) y materia prima. en cuanto a mano de obra se recurrirá al encargado de beneficio y se retribuirá al beneficio con una mayor compra de café.

Cabalgatas: 200 pesos por persona. Los costos por considerar en esta actividad son depreciación del equipo de montura y mano de obra.

Rapel en cascada: 250 pesos por persona en grupos mínimos de cinco personas. Los costos por considerar son contratación del servicio de rapel en cascada.

Espeleismo: 300 pesos por persona en grupos mínimos de cinco personas.

Los costos por considerar son transporte, depreciación de equipo de Espeleismo (lámparas, cascos y cuerdas) y mano de obra.

4.3.2.3 Plaza y promoción

En la actualidad el internet es uno de los principales medios de información y para el sector del turismo proporciona importantes ventajas a los turistas ya que gracias al internet pueden visualizar un amplio catálogo de ofertas y servicios, tienen una mayor facilidad para hacer pagos ya que el uso de tarjetas de crédito está ampliamente difundido y también una gran cantidad de información útil para planificar viajes (Carrera Calderón & Vega Falcón, 2017).

Por ello es los medios digitales son muy importantes para la promoción de la empresa, estos también pueden ser utilizados como canales de comercialización de los servicios de la empresa que se brindan en las instalaciones. Para las ventas de espacios de alojamiento se propone trabajar con la página web de la empresa, con booking.com, trivago.com, depegar.com y con los botones de reservación en las redes sociales. En las instalaciones del centro ecoturístico se promoverá la venta de los servicios ecoturísticos debido a que los canales de comercialización se enfocaran principalmente en la venta de espacios de alojamiento.

La promoción se realizará utilizando redes sociales como Facebook, Instagram y Trip Advisor, también a través del sitio web de la empresa y a través de un blog que será manejado por una empresa especialista en mercadotecnia digital. La idea es que además de una comunicación eficiente hacia los clientes estas herramientas funcionen también como canal de venta directo.

La estrategia genérica en la que se basará la propuesta comercial será la diferenciación ofreciendo un servicio de alta calidad con enfocado en promover un acercamiento entre el visitante y la naturaleza, así como también con el campo mexicano.

Las ventas de la empresa se realizarán a través de canales electrónicos de venta que estarán conectados gracias a un motor de reservaciones, estos mismos canales promoverán el consumo de las actividades recreativas propuestas, sin embargo, la venta de estas se realizara en las instalaciones de Plan de Guinea. Es decir, el cliente generará una reservación en alguno de los canales electrónicos de venta asegurada mediante una tarjeta de crédito o débito y a su llegada a las instalaciones del lugar podrá contratar alguno de los servicios adicionales ofrecidos por la empresa.

Las ventas se podrán realizar en las instalaciones de la empresa pagando un 50% del valor de la reservación o una noche en efecto o con cargo a tarjeta de crédito o débito.

Los clientes podrán cancelar gratis su estancia reservada si lo hacen con al menos una semana de anticipación, de lo contrario se cobrará una noche completa por habitación o cabaña reservada y el restante periodo se cancelará automáticamente.

Lo anteriormente descrito hace referencia al apartado alojamiento dentro de la proyecto, la venta de actividades se contratara en las instalaciones de la empresa o bien con una reservación previa generada a través de correo electrónico o teléfono garantizando con un depósito a la cuenta de la empresa un 50% del valor del servicio contratado en caso de que el cliente no cuente con una reservación generada en el sistema, si cuenta con una no será necesario depositar ninguna cantidad a la empresa.

Con respecto a los productos locales comerciados únicamente se venderán de contado en las instalaciones de la empresa, es decir el proyecto que proponemos únicamente propone cambios en la generación y comercialización de servicios.

Dado que estos canales utilizan plataformas diferentes no vinculadas deben ser monitoreados por el gerente general de la unidad turística para evitar duplicidad de reservaciones. Los clientes reservaran a través de alguno de los canales de comercialización y en caso de tratarse de grupos de por lo menos cinco personas se pondrá en contacto la empresa con ellos mediante correo electrónico para ofrecer los servicios como la ruta del café o la visita guiada de Espeleismo, rapel en cascada o cabalgatas. En caso de que el cliente solicite alguno de los servicios ofrecidos el gerente de la unidad turística se pondrá en contacto con los guías especializados contratados por evento para agendar la fecha, el grupo de guías deberá presentarse en la fecha y hora acordada en las instalaciones de Plan de Guinea para recibir al grupo y realizar la actividad de aventura. Los clientes al llegar a hacer el check in deberán firmar su carta responsiva deslindando a Plan de Guinea de toda responsabilidad en caso de accidente.

4.3.3 Estructura administrativa

4.3.3.1 organigrama

El organigrama de la unidad turística propuesto se puede apreciar en la Figura 26. Organigrama. La única modificación con respecto al organigrama sin proyecto es el añadido de los guías especializados en turismo alternativo, es decir las personas que van a apoyar en las actividades de rapel en cascada, Espeleismo, cabalgatas y la ruta del café.

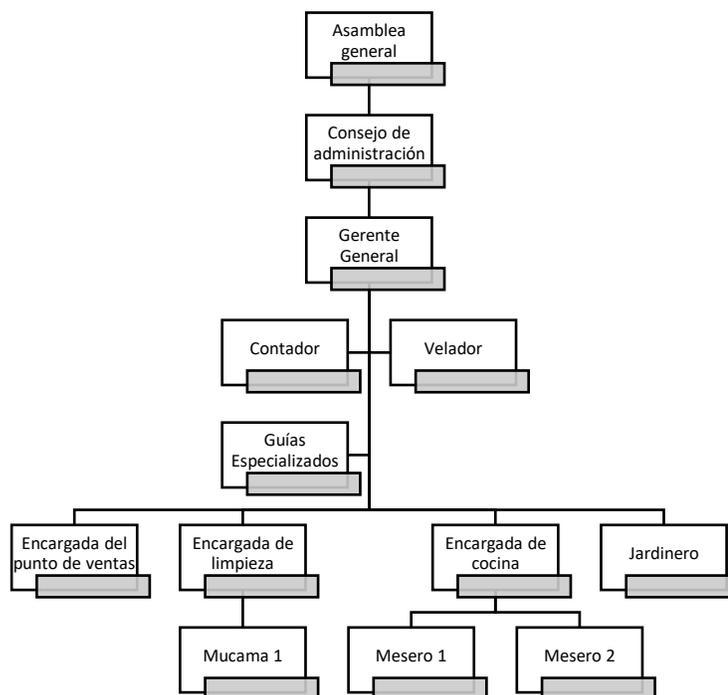


Figura 26. Organigrama

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas

4.3.3.2 Descripción de puestos

Gerente general:

Perfil: Carrera técnica o licenciatura en áreas económico-administrativas, experiencia en administración de restaurantes experiencia en manejo de personal, proactivo, enfocado en resultados.

Función: contabilidad, supervisión, elaboración itinerarios de los grupos, compras de requisición, control de plataformas de venta, administración de redes sociales, elaboración de facturas, contratación de servicios de transporte para grupos, coordinación y manejo de todo el personal, identificar y trabajar sobre áreas de mejora, otras que determine la propietaria

Sueldo: \$12,000 mensual, comisión del 6% de las ventas de alojamiento realizadas mediante canales de comercialización digital.

Contador:

Perfil: Contador Público, experiencia en diseño de estrategia fiscal

Funciones: Diseñar la estrategia de elusión fiscal, Presentar declaraciones anuales

Sueldo: \$2,000 por declaración anual presentada

Encargada de Limpieza:

Perfil: Proactiva, trabajo bajo presión.

Funciones: Garantizar la limpieza de los todos los espacios.

Sueldo: \$6,000 mensual pagadero semanalmente.

Mucama:

Perfil: Receptiva al trabajo en equipo, buena actitud.

Funciones: Desempolvar muebles, desinfectar baños, limpiar pisos, cambiar sábanas, toallas, etc.

Sueldo: \$5,200 mensual pagadero semanalmente.

Encargada de Cocina:

Perfil: Experiencia en preparación de alimentos de al menos un año, una carta de recomendación profesional

Función: Preparación de platillos, preparación de productos lácteos, control de inventarios de su área, elaboración de requisición, coordinación de los meseros

Sueldo: \$7,200 mensual pagadero semanalmente.

Mesero:

Perfil: Receptivo al trabajo en equipo, buena actitud.

Función: Atención al cliente, limpiar mesas, servir comida, llevar la cuenta de su cliente, lavar platos, otras que disponga la encargada de cocina.

Sueldo: \$5,200 mensual pagadero semanalmente.

Jardinero:

Perfil: Experiencia en jardines, buena actitud.

Función: Cortar el pasto, podar las plantas, eliminar maleza, recoger basura

Sueldo: \$6,000 mensual pagadero semanalmente.

Encargada de Punto de Ventas:

Perfil: Experiencia en atención al cliente, buena actitud, receptiva al trabajo en equipo

Función: Control de inventarios de su área, elaboración de requisición, atención al cliente

Sueldo: \$6,000 mensual pagadero semanalmente.

Guía especializado en Espeleismo:

Perfil: Guía local, conocedor de las distintas grutas de la zona, experiencia en manejo de grupos, primeros auxilios

Función: Recepción de los clientes, acompañamiento de estos, ejecución del programa de actividades, preparación del equipo técnico (botiquín de primeros auxilios, cascos, cuerdas, lámparas)

Sueldo: Por evento \$500 pesos

Guía especializado en rapel:

Perfil: Guía local, experto en rapel comprobado, experiencia en manejo de grupos

Función: Recepción de los clientes, acompañamiento de estos, ejecución del programa de actividades, preparación del equipo técnico (anclajes, arneses, descensores, cascos, botiquín de primeros auxilios)

Sueldo: Por evento \$250 pesos por persona

Guía especializado en la ruta del café:

Perfil: Trabajador de la unidad agroindustrial

Función: Recepción de los clientes, acompañamiento de estos, ejecución del programa de actividades, preparación del equipo técnico (morteadora, tostador, cafetera).

Sueldo: Por evento \$250 pesos

Guía especializado en cabalgatas:

Perfil: Trabajador de la unidad de producción pecuaria

Función: Recepción de los clientes, acompañamiento de estos, preparación de caballos.

Sueldo: Por evento \$250 pesos

Velador:

Perfil: Buena actitud, proactivo.

Función: Vigilar las instalaciones de la empresa cuando hay huéspedes alojados, venta de productos del punto de ventas a los huéspedes, informar al gerente

general y a las autoridades competentes si encuentra alguna irregularidad en su recorrido.

Sueldo: Por evento \$350 pesos

La contratación de personal será realizada por el gerente general y el gerente general a su vez será designado por la propietaria. Los candidatos a algún puesto de trabajo deberán demostrar contar con el perfil de puesto. Posterior a su contratación recibirán capacitación por parte del gerente general y en caso particular de los meseros por la encargada de cocina o de la encargada de limpieza para el puesto de mucama.

La capacitación al personal será fundamental para garantizar el éxito de las operaciones de la empresa. Será labor del gerente general identificar las áreas de mejora a través del análisis de encuestas de satisfacción para de este modo crear los planes de capacitación pertinentes para mejorar los niveles de satisfacción del cliente. Este será un proceso constante enfocado en la mejora continua.

Las causas de baja para los trabajadores con puesto fijo en la empresa son:

Desempeño deficiente, es decir cuando el trabajador no es capaz de cumplir con las funciones del puesto que desempeña durante 12 días.

Inasistencia, es decir cuando el trabajador acumule tres faltas por negligencia en un mes.

Indisciplina, es decir cuando el trabajador desacate una indicación de su jefe directo u ofenda a algún compañero de trabajo, cliente o proveedor.

4.3.4 Aspectos técnicos y puesta en marcha de la propuesta de gestión

Como ya se mencionó el proyecto considera incorporar cinco servicios, a saber:

1. Motor de reservaciones y estrategia de mercadeo en línea
2. La ruta del café

3. Cabalgatas
4. Rapel en cascada
5. Espeleismo

4.3.4.1 Las características de los servicios a incorporar

- I. **Motor de reservaciones y estrategia de mercadeo en línea:** se recomienda la contratación de una empresa especializada en mercadotecnia digital. Esto debido a que es de esta forma se minimiza el desembolso de efectivo para la puesta en marcha de la actividad. Después de analizar opciones se recomienda al proveedor SYBELIO S.A. de C.V. debido a que su propuesta de valor consiste en el manejo de plataformas de venta de hoteles a cambio de un 14% de comisión sobre venta generada, para lo cual cuentan con un equipo especializado en mercadotecnia digital y su pago está enfocado a resultados a diferencia de muchos de sus competidores.

Para generar la relación comercial se le debe proporcionar a la empresa proveedora de servicios de mercadotecnia digital los datos de los espacios de alojamiento disponibles (habitaciones y cabañas), una descripción en español e inglés, fotografías en alta resolución del lugar, una descripción de las actividades que se pueden realizar allí, así como también comprar el dominio en el cual se colocara el motor de reservaciones. Posterior a ello el proveedor enviará los datos de acceso a la extranet de su plataforma de ventas a través de la cual se pueden manejar las reservaciones, promociones especiales, cierre de fechas y costos de cada espacio de alojamiento. El posicionamiento SEO y la publicidad digital quedarían en manos del proveedor del servicio y éste se enfocaría en generar un mayor volumen de ventas.

- II. **La ruta del café:** esta actividad está destinada a grupos de por lo menos 4 personas. Se requerirá de un guía cuya función será describir el proceso productivo del café desde la mata hasta la taza. Para su realización el guía iniciara con una visita a una plantación de café donde describirá el proceso

de producción primaria, posteriormente en una visita al beneficio húmedo el cliente conocerá de la mano de su guía el proceso de beneficiado del aromático para terminar en las instalaciones del restaurante donde se le mostraran dos muestras de café, una de café pergamino seleccionado de altura y otra de café bola, natural o desmanche para que aprecien las diferencias entre la materia prima utilizada para elaborar el café del plan (pergamino de altura seleccionado) y el café el platanito (desmanches y naturales). Posterior a ello con ayuda de una morteadora de muestras con que ya se cuenta se morteará el café pergamino seleccionado y se utilizará un tostador de muestras (no se tiene) para proseguir a tostar el grano hasta llegar a un tueste americano y probarlo. Por este servicio el cliente deberá pagar un total de cien pesos por persona, la finalidad de esto es elevar el volumen de ventas de café en las instalaciones hasta por lo menos un 14% de la producción de la unidad Agroindustrial.

- III. **Cabalgatas:** para la realización de esta actividad se utilizarán los caballos de la unidad de producción pecuaria y será necesaria la intervención de un guía para poder guiar a los visitantes en el trayecto. Se trazará una ruta en la unidad de producción pecuaria y el guía explicará a los visitantes como montar correctamente al caballo, así como también será el anfitrión de la actividad, el explicará también durante el recorrido el proceso productivo que se realiza en la unidad de producción pecuaria.
- IV. **Rapel en cascada:** para la realización de esta actividad se contratarán guías especializados por actividad, para la contratación de esta actividad es necesario tener grupos mínimos de cinco personas, la contratación se debe realizar con por lo menos tres días de anticipación, posterior la contratación de la actividad se proseguirá a comunicarse con los prestadores de servicios para agendar la fecha y el pago a estos se realizará en día del servicio.
- V. **Espeleismo:** para la realización de esta actividad se contratará a guías especializados por cada actividad vendida, para la contratación de esta actividad es necesario tener grupos mínimos de cinco personas, la

contratación se debe realizar con por menos tres días de anticipación. Posterior a la contratación de la actividad se proseguirá a comunicarse con los prestadores de servicios para agendar la fecha y el pago a estos se realizará el día del servicio. también será necesario contratar a una unidad que transporte a los clientes desde las instalaciones de la empresa hacia la comunidad de La Garita y de vuelta. Para ello se recomienda contratar a una unidad del transporte público local.

4.3.4.2 Necesidades de insumos, equipos y servicios adicionales

Al tratarse de una iniciativa enfocada en generar servicios el insumo más relevante será la mano de obra. Para las actividades propuestas de la ruta del café, cabalgatas, talleres y actividades realizadas en las instalaciones de la empresa se trabajará con el mismo personal con que actualmente se cuenta, se realizaran capacitaciones impartidas por la gerencia quienes estudiaran los lineamientos para realizar dichas actividades de cada puesto.

Por otra parte, las necesidades adicionales de otros insumos y equipos son:

1 tostador de muestras. Se recomienda el tostador de muestras de la marca Gene Café CBR-101 (Figura 27. Tostador de muestras Gene Café) que tiene capacidad de hasta 250 gramos por su practicidad y bajo costo. En este tostador es posible observar en todo momento el grano además de que su uso es muy sencillo, únicamente hay dos controles, uno es para controlar el tiempo de tueste y el otro la temperatura lo cual lo hace muy atractivo para mostrar el cambio en el color del grano o explicar el momento del crac. El costo en Amazon es de aproximadamente \$12,500 MXN.



Figura 27. Tostador de muestras Gene Café

Fuente: Amazon (2020)

Compra de dominio web. Para que el proveedor de mercadotecnia digital pueda brindar el servicio es necesario que el rancho le facilite el acceso al dominio web plandeguinea.com, el cual aún no está contratado. Para ello se recomienda un plan anual de alojamiento web con un costo de \$6,500.00 MXN.

Fotografía y video para publicidad. Para lograr un mayor éxito en la estrategia de comercialización online será importante contar con atractivas fotografías y videos que incentiven la compra de espacios para ello en la zona existen numerosas opciones locales cuyo servicio de fotografía de alta calidad ronda entre \$5,000.00 y \$8,000.00 MXN. Algunos proveedores potenciales de este servicio son Omar Martínez y Genaro Sánchez.

Para las actividades de Espeleismo, rapel en cascada y cañonismo se propone trabajar con el apoyo de guías locales contratados por actividad desarrollada, es decir tendría un costo variable. Sería deseable acreditar a estas personas como guías certificados en manejo de turistas y en actividades de turismo de aventura como lo marca la NOM-09-TUR-2002, sin embargo, el costo de esta certificación no será costeable hasta tener ventas estables y grupos regulares, en cuanto esto ocurra se procederá a tramitar la certificación de estos guías a través de

empresas como Adventure México Travel. Sería deseable poder ofrecer a los visitantes un seguro de protección contra accidentes en la práctica de deportes de aventura, sin embargo dadas las gran diversidad de personas y características personales que cada una tiene no es posible contratar desde las instalaciones de la empresa un seguro por actividad de turismo de aventura realizada de manera sencilla y de rápida contratación por lo cual con cada actividad realizada los clientes deberán firmar una carta responsiva que deslinde a la empresa sobre cualquier responsabilidad en caso de accidente.

Por otra parte, la NOM-07-TUR-2002 menciona que toda empresa prestadora de servicios turísticos de hospedaje debe contar con un seguro de responsabilidad civil, que actualmente no se tiene. Este seguro debe cubrir los daños que la empresa pueda ocasionar a sus clientes o a su patrimonio, por otra parte, también cubrirá gastos legales en caso de que la empresa sea demandada por un cliente. Existen muchas aseguradoras con quien se puede realizar el contrato de este seguro. Algunos posibles proveedores son: Mapfre, AXA o GNP.

4.3.5 Análisis financiero de la propuesta de gestión

En este apartado se determinará la viabilidad de la propuesta de inversión a través del análisis del presupuesto de inversiones y la proyección de ingresos y egresos durante cinco años de operación del proyecto.

4.3.5.1 Presupuesto de inversiones

La fase de inversión está programada en los meses de octubre, noviembre, diciembre de 2020 y enero de 2021 (Cuadro 5. Diagrama de Gantt).

Cuadro 5. Diagrama de Gantt

Actividad	Noviembre				Inversión
	Octubre		Diciembre	Enero	
Contratación de fotografía y video	\$6,000				\$ 6,000
Compra de dominio y sitio web		\$ 6,500			\$ 6,500

Capacitación en manejo de motor de reservaciones		\$ -	\$ -
Compra de tostador de muestras y habilitación de espacio de tostado	\$ 12,000		\$ 12,000
Compra de seguro de responsabilidad civil		\$ 3,500	\$ 3,500
Puesta en marcha de estrategia de comercialización online		\$ -	\$ -
Formulación e implementación del proyecto	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 160,000
TOTAL			\$ 188,000

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas

La finalidad de la programación de la inversión es preparar a la empresa en la temporada baja del año 2020 para aumentar las ventas a partir de la temporada alta del año 2021 si la pandemia de covid 19 lo permite.

Se iniciará la puesta en marcha del proyecto con la contratación de un profesional encargado de la fotografía y video, se recomienda a Omar Fernández o Genaro Sánchez (costos y calidad similares). La finalidad de esta actividad clave es obtener imágenes atractivas que sirvan tanto para informar sobre los servicios que se ofrecen como también para incentivar la venta de espacios, para ello se realizara una cita en Plan de Guinea con el proveedor seleccionado y se le pedirán fotografías tanto del interior como del exterior de las instalaciones, también de los senderos, así como de las actividades ofrecidas por la empresa. Estas imágenes deberán ser enviadas a los diseñadores de la página web.

Se realizará el pedido del tostador de muestras vía correo electrónico al proveedor Bernardo Reyes de Coatepec, lo que implicará también cambiar los pedidos de café del restaurante a la agrupación de café tostado en grano a café

verde para ser tostado dentro de las instalaciones del restaurante, así como también para que esto funcione a manera de promoción del nuevo servicio agroturístico a implementar.

En el mes de noviembre se comprara el dominio web “plandeguinea.com” mediante el proveedor de mercadotecnia digital seleccionado para que se inicie el proceso de elaboración del sitio web para lo cual se sostendrán reuniones entre la administración de la unidad de negocio turística con el área de desarrollo de la empresa proveedora de mercadotecnia digital para especificar todos los servicios con que actualmente se cuenta, los espacios disponibles para renta así como sus características, será enviada toda la información publicitaria en existencia para que con estos datos desarrollen una página web enfocada en maximizar las ventas. Posterior a la puesta en línea del sitio web el departamento de diseño de la empresa proveedora de mercadotecnia digital realizara una capacitación en línea a la gerencia de la empresa turística con la finalidad de dar a conocer el funcionamiento del motor de reservaciones, así como también de las estrategias de comercialización que serán implementadas para maximizar las ventas.

Finalmente, en el mes de enero de 2021 se iniciarán las acciones de publicidad esperando que se tenga un impacto inmediato en las ventas de la empresa.

4.3.5.2 Proyección del capital de trabajo

El presente proyecto generará un elevado impacto en el capital de trabajo con un incremento del 804% para el último año del proyecto derivado del aumento estimado de la demanda como consecuencia de la estrategia de comercialización agresiva. Para el estimar el capital de trabajo de la empresa a lo largo del tiempo se calculó la diferencia entre el activo y el pasivo circulantes en los años proyectados (

Cuadro 6. Capital de trabajo).

Cuadro 6. Capital de trabajo

Año	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Necesidades Sin el						
Proyecto	\$ 43,020	\$ 43,020	\$ 43,020	\$ 43,020	\$ 43,020	\$ 43,020
Necesidades Con el						
Proyecto	\$ 43,3000	\$ 79,717	\$ 128,286	\$ 188,607	\$ 261,681	\$ 348,398
Incremento del	\$					
Capital de Trabajo	-	\$ 36,697	\$ 48,785	\$ 60,536	\$ 73,291	\$ 86,933

Fuente: Elaboración propia con base en registros contables

La empresa mantendrá para esto un 20% de las utilidades generadas en cada ciclo en las cuentas corrientes de la misma para poder realizar las operaciones diarias con normalidad.

4.3.5.3 Financiamiento de la propuesta de gestión

La totalidad de las inversiones fijas y diferidas, así como los incrementos de capital de trabajo generados por el proyecto serán financiados con recursos propios de los dueños al no necesitar la empresa de financiamiento externo. La tasa de rentabilidad mínima deseada (TREMA) por los accionistas de la empresa es del 10% y en su estimación fue considerada la tasa de interés de los cetes a cinco años del 5.05% en mayo del 2020 así como también una prima de riesgo estimada en 4.95%.

4.3.5.4 Proyección de ingresos y egresos

La proyección de ingresos y egresos de la empresa es fundamental para la evaluación de rentabilidad del proyecto, así como también para detectar necesidades de liquidez en un momento determinado.

A continuación, se muestra la proyección de ingresos y egresos de la empresa (Cuadro 7. Proyección de ingresos y egresos).

Cuadro 7. Proyección de ingresos y egresos

Año	Situación actual	1	2	3	4	5
Proyección de ingresos						
Entradas	439	461	484	508	539	576
Alojamiento	204	291	339	387	436	484
Restaurante	503	553	609	669	736	810
Café y otros	710	750	790	814	838	863
Servicios	0	25	38	53	68	82
Total ingresos	1856	2080	2259	2431	2618	2816
Costos de operación						
Costos fijos	917	917	917	917	917	917
Sueldos	636	636	636	636	636	636
Gastos varios	204	204	204	204	204	204
Dominio web	7	7	7	7	7	7
Fotografía y video	6	6	6	6	6	6
Seguro	4	4	4	4	4	4
Luz	54	54	54	54	54	54
Agua y otros	2	2	2	2	2	2
Internet	5	5	5	5	5	5
Costos variables	740	810	876	935	999	1067
Insumos varios	728	782	839	890	945	1004
Salarios	13	28	37	46	55	63
Total costos	1657	1727	1793	1852	1916	1984
Utilidad de operación	198	353	466	579	701	832
Depreciaciones	1	1	1	1	1	1
Utilidad gravable	197	352	465	578	700	831
Impuestos (42%)	83	148	195	243	294	349
Utilidad de la empresa	116	205	271	336	407	483
Punto de equilibrio	82%	72%	66%	61%	57%	52%

Fuente: Elaboración propia con base en registros contables

Aquí se puede apreciar como el punto de equilibrio disminuye, la utilidad de la empresa con el proyecto presenta un aumento muy importante con relación a la utilidad de la empresa sin el proyecto. Tan solo para el año 1 de operación del proyecto se estima una utilidad de la empresa de un 176% la utilidad de la empresa sin el proyecto. Este comportamiento tan favorable atiende al bajo índice de ocupación que presenta la empresa sin el proyecto (8%) así como de las mejoras adicionales encaminadas a elevar la satisfacción de los clientes y por

ende su nivel de gasto como el aumento en el volumen de ventas de café, un mayor ingreso por venta de alimentos, así como un incremento también en el volumen de ventas de entradas a senderos, derivado también de la estrategia de comercialización online. La publicidad que se creara a través de la página de internet, redes sociales y el blog de la empresa también se espera que impacte en el número de visitantes a los senderos de la empresa por lo que se proyecta un incremento de la venta de estas entradas también. Una fuente de ingresos que se creará con el proyecto será la de venta de servicios que corresponde a las actividades de rapel en cascada, cabalgatas, Espeleismo y la ruta del café. El desarrollo de estas actividades impacta principalmente los costos variables del flujo ya que los guías que se encargarán de brindar estos servicios serán contratados por evento.

4.3.5.5 Tasa interna de rentabilidad

En el

Cuadro 8. Evaluación privada se muestra el cálculo de la tasa interna de rentabilidad del proyecto dada una inversión de \$188,000 pesos. Para realizar el cálculo se evaluaron las proyecciones de utilidad de la empresa con el proyecto menos la proyección de la empresa sin el proyecto. El horizonte de análisis es de cinco años debido a que la mayor parte de las inversiones son diferidas y en ese periodo deben ser recuperadas.

Cuadro 8. Evaluación privada

Concepto/Año	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Utilidad de la empresa CON	116	205	271	336	407	483
Utilidad de la empresa SIN	116	116	116	116	116	116
Otros beneficios		0	0	0	0	0
Incremento del capital de trabajo total		37	49	61	73	87
Recuperación de capital de trabajo						306
Inversión total	188					
Recuperación del valor residual						1.2
Flujo de efectivo de la empresa	-188	53	107	160	218	588
Tasa de Interna de Rentabilidad del proyecto						64%

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia la tasa interna de rentabilidad es del 64% lo cual supera ampliamente a la tasa de rentabilidad mínima deseada del 10%. Una TIR tan positiva se debe a que las inversiones de mayor peso en el proceso productivo de la empresa, que son las inversiones en terrenos y en construcciones ya fueron realizadas y actualmente se encuentran con un bajo índice de ocupación en relación con su capacidad y también en relación con el mercado nacional por lo que se espera que el proyecto detone el potencial de la empresa ya que atiende a los puntos que se consideran necesarios para que la empresa pueda crecer elevando sus índices de ocupación, los tickets promedio de consumo, la satisfacción de los clientes y con todo esto la rentabilidad de la empresa.

4.3.5.6 Análisis de riesgos

El factor crítico de riesgo del proyecto se encuentra en el área de ventas, justamente el apartado que el proyecto busca maximizar y de lo que depende su rentabilidad, por lo que en el análisis de riesgos determinaremos que tan sensible es el proyecto a una variación en la demanda (

Cuadro 9. Análisis de sensibilidad)

Cuadro 9. Análisis de sensibilidad

Estimación de ventas en %	TIR
100	64
95	50
90	35
85	21
81.5	10
80	5
78.5	0
75	-12

Fuente: Elaboración propia

Como se indica en el anterior cuadro el proyecto resiste una disminución de hasta el 18.5% de ventas, es decir con un 81.5% de lo estimado se alcanza una TIR equivalente a la rentabilidad mínima deseada por parte de los dueños.

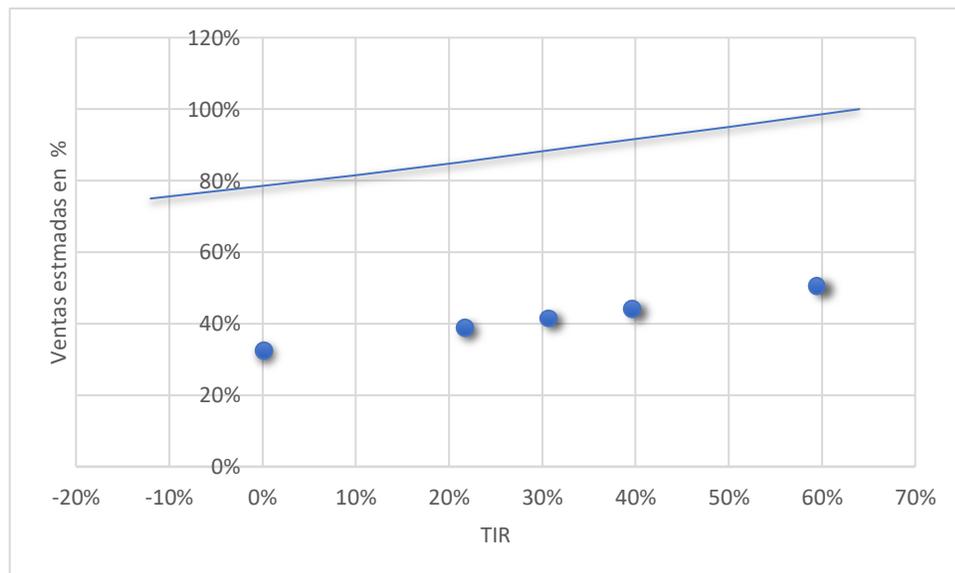


Figura 27. Análisis de sensibilidad

Fuente: Elaboración propia

La Figura 27. Análisis de sensibilidad nos muestra cómo mientras la estimación de ventas cae la TIR también disminuye, llegando a 0 cuando las ventas se encuentran en 78.5% y por ende abajo de esa cantidad la TIR se vuelve negativa. Con base en lo anterior podemos determinar que el proyecto tiene un riesgo económico medio.

4.3.6 Dictamen de la evaluación financiera

Plan de Guinea es una empresa familiar en la que se han detectado áreas de mejora y con base en ello es que ha sido propuesto el presente proyecto en el cual con inversiones de bajo costo y alto impacto se busca mejorar los indicadores financieros de la empresa al mismo tiempo que también se mejora la satisfacción general de los clientes gracias a la implementación de nuevas actividades.

Las inversiones y servicios adicionales necesarios para que el proyecto opere suman \$188,000 pesos que serán financiados con recursos propios, el impacto esperado es muy favorable ya que se obtiene una TIR del 64%, un valor actual neto de \$529,840 pesos. El proyecto atacará principalmente a la comercialización de espacios de alojamiento lo que a su vez repercutirá en las ventas de alimentos, así como también se crearan servicios nuevos para entretener a estos turistas lo que creara a su vez nuevas fuentes de ingresos.

El factor más relevante en el proyecto es el de las ventas por lo que el análisis de sensibilidad fue realizado con base en esa área determinando que el proyecto resiste hasta una disminución del 18.5% en la proyección de ventas totales para seguir siendo considerado aceptable por lo que tiene un riesgo económico moderado y aceptable.

Por lo anteriormente expuesto se recomienda la implementación del proyecto ya que se considera rentable y atiende a las áreas de mejora encontradas en la empresa mientras mejora la satisfacción de los clientes.

5 Conclusiones

Se encontró que para el caso de Plan de Guinea el ecoturismo se presentó como una alternativa que permitió diversificar los ingresos y mejorar la situación general de la empresa. Es decir, el ecoturismo es una alternativa viable para el desarrollo en el medio rural ya que permite salir de la dinámica de las materias primas al ganar el derecho a establecer sus propios precios a través de estrategias de diferenciación que les permitan a los empresarios del medio aprovechar las bellezas naturales que habitualmente existen.

En Plan de Guinea el ecoturismo se volvió su actividad más importante en pocos años, sin embargo, existen áreas de oportunidad que de no ser atendidas contribuirían a una pérdida en paulatina en la competitividad de la empresa.

Con el proyecto planteado se espera mejorar las ventas de las unidades de negocio independientes tomando como unidad tractora a la unidad turística, sin embargo, será fundamental para garantizar la operación de la empresa en el largo plazo que elementos de política pública como la seguridad y las vías de comunicación no se deterioren, estos elementos son una preocupación para los propietarios y deteriorarse puede verse severamente dañada la competitividad y operación de la empresa.

Las pequeñas empresas rurales presentan retos importantes en la actualidad y para hacer frente a estos es importante maximizar la productividad para aumentar la competitividad de las empresas.

La pandemia del coronavirus que se vivió en 2020 presenta un desafío por el detenimiento en las actividades de la empresa y se proyecta que las ventas bajas continúen a lo largo del 2021 por lo que la presente estrategia de gestión puede representar una herramienta valiosa para comunicarse con los clientes y transmitir el mensaje de que en el lugar se están tomando medidas para garantizar visitas seguras a la empresa.

Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2011). *Pautas para la elaboración de Estudios de Caso*.
- Belausteguigoitia-Rius, I. (2012). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación* (Issue September).
- Botezatu, C., Condrea, I., Oroian, B., Hrițuc, A., Ețcu, M., & Slătineanu, L. (2019). Use of the Ishikawa diagram in the investigation of some industrial processes. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 682(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/682/1/012012>
- Bringas Rábago, N. L., & Ojeda Revah, L. (2000). El ecoturismo: ¿una nueva modalidad del turismo de masas? *Economía Sociedad y Territorio*, II, 373–403. <https://doi.org/10.22136/est002000436>
- Cardeña-Basilio, I., Ramírez-Valverde, B., Juárez-Sánchez, J. P., Huerta-de la Peña, A., & Cruz.León, A. (2019). Campesinos y sistema de producción de café ante el problema de la roya en el municipio de Hueytamalco, Puebla, México. *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología*, 27(3), 145–164. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7051681>
- Carrera Calderón, F. A., & Vega Falcón, V. (2017). Impacto de Internet en el sector Turístico. *Uniandes Episteme*, 4(4), 477–490.
- Chiavenato, I. (2008). Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- Durham, W. H., & Stronza, A. (2008). *Ecotourism and Conservation in the Americas* (CABI (ed.); 7th ed.).
- FAO. (2017). *Guía para la formulación de proyectos de inversión del sector agropecuario*.
- Gómez-Merino, F., García-Albarado, J. C., Trejo-Tellez, L., Morales-Ramos, V., García-García, C., & Pérez-Sato, J. (2013). Paisaje y turismo rural en

- México : fortalezas y desafíos para su potenciación. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 5, 1027–1042.
- Guerrero, R. (2010). Ecoturismo Mexicano: la promesa, la realidad y el futuro. Un análisis situacional mediante estudios de caso. *El Periplo Sustentable*, 18, 37–67. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193414423002%0ACómo>
- INEGI. (2009). *Prontuario de información geográfica municipal de los Estados Unidos Mexicanos*.
- INEGI. (2019). Censos Económicos 2019. Resultados oportunos. In *Censos Económicos 2019. Resultados oportunos*. http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default_t.aspx
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). Pearson.
- Liendo, M. G., & Martínez, A. M. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES. In *Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía* (pp. 311–319). https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4399-4_33
- Lozano, M. A. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 68, 175–178.
- Medina, H. (2009). *Diseño de proyectos de inversión con el enfoque de marco lógico*.
- Muñoz, & Santoyo. (1996). Misión y Visión Agroempresarial: competencia y cooperación en el medio rural. In *Ciestaam* (Segunda Ed).
- Nalebuff, B., & Brandenburger, A. M. (1996). *Coo-petencia* (Primera ed). Norma S.A.

- Nuño De León, P. D. R. (2012). Administración de Pequeñas Empresas. In *Administración de pequeñas empresas*.
- Organización Mundial del Turismo. (2019). *UNWTO Tourism Definitions*.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Segunda ed). Grupo Editorial Patria. [http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja competitiva.pdf](http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf)
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100–117.
- Renda, A., & Teotónio, I. (2017). Alojamiento turístico en espacio rural: la percepción de los emprendedores. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 26(4), 845–864.
- Rincón, R. D. (2012). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. In *Revista Universidad EAFIT* (Vol. 34, Issue 111, pp. 43–59).
- Rizzo, M. M. (2007). El Capital De Trabajo Neto Y El Valor En Las Empresas La Importancia De La Recomposición Del Capital De Trabajo Neto En Las Empresas Que Atraviesan O Han Atravesado Crisis Financieras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, file:///C:(61), 103. <https://doi.org/10.21158/01208160.n61.2007.421>
- Rodríguez Domínguez, M. (2001). La creación de clústers turísticos como instrumento para la mejora competitiva de los destinos: Una aplicación a las Rías Bajas gallegas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 7(3), 119–138.
- Romero, R., Noriega, S., Escobar, C., & Ávila, V. (2009). Factores críticos de éxito: Una estrategia de competitividad. *Cultura Científica y Tecnológica*, 31, 5–14.
- Schumacher, A. J. (2015). *Éxito en la sucesión de empresas familiares. Factores de influencia*. Universidad de la Rioja.
- Secretaría de Turismo. (2018). *Compendio estadístico del turismo en México*

2018.

<http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CompendioEstadistico.aspx>

Secretaría de Turismo. (2018). *Nuestro Turismo, el gran motor de la economía nacional*.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/412719/Turismo_2040_Politica_Turistica_de_Estado.pdf

Serrano, A. M. P., Sánchez, J. P. J., Valverde, B. R., & Arnaiz, F. C. (2010). Turismo rural y empleo rural no agrícola en la Sierra Nororiente del estado de Puebla: Caso red de Turismo Alternativo Totaltikpak, A.C. *Investigaciones Geograficas*, 71(Mx), 57–71. <https://doi.org/10.14350/rig.18090>

Sundström, S. (2003). *El Ecoturismo como instrumento para desarrollo sostenible. Un estudio comparativo de campo entre Suecia y Ecuador*.

Szmulewicz E., P., Gutiérrez V., C., & Winkler Ch., K. (2012). Partnership and Agritourism: Assessment of Associative Skills in Agrotourism Networks in Southern Chile. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 21(4), 1013–1034.

Talancón, H. P. (2007). La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 12(1), 113–130. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Pearson.

Villarán, K. W. (2009). Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. In *Peru: Programa Jóvenes Empresarios/Universidad Señor de Sipán*. (Vol. 69, Issue 2).

Anexos

Anexo 1 Matriz de congruencia

Objetivos Particulares	Preguntas de Investigación	Hipótesis	Variables y métodos	Teorías
Describir la situación organizativa al interior de la empresa mediante el análisis de las transacciones internas	¿Cuál es la dinámica existente entre las unidades de negocio del rancho?	El rancho tiene unidades de negocio independiente s que operan de forma desarticulada y esto se traduce en una debilidad	Ventas efectuadas entre unidades de la empresa	Asociatividad empresarial
Analizar la operación del rancho Plan de Guinea para determinar las áreas de mejora que permitirían ser más competitivos	¿Cuáles son las áreas de mejora que nos permitirían elevar la competitividad del rancho?	Es posible mejorar la posición competitiva del rancho mediante una mayor vinculación de sus unidades de negocio	Variación en el volumen de ventas a lo largo del tiempo Satisfacción del cliente Mediante el uso de encuestas de satisfacción y registros contables	La ventaja competitiva. Michael Coopetencia
Proponer acciones estratégicas seleccionadas , mediante la aplicación del marco lógico que deben ponerse en marcha para mejorar la	¿Qué acciones deben ponerse en marcha para mejorar la competitividad del rancho?	Mediante acciones de bajo costo económico es posible mejorar la rentabilidad de la unidad turística fortaleciendo a las demás	Formulación y evaluación del proyecto de inversión	La mezcla de mercadotecnia

competitividad del rancho		unidades de negocio		
------------------------------	--	------------------------	--	--