

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA ANTONIO NARRO
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS**



**PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA ECOTURÍSTICA “LA
MONEDA”, SAN ANTONIO DE LAS ALAZANAS, ARTEAGA, COAHUILA**

Por

MIGUEL ÁNGEL OLIVARES OLMEDO

TESIS

Presentada como requisito parcial para obtener el título de:

Licenciado en Economía Agrícola y Agronegocios

**Buenavista, Saltillo, Coahuila, México
Mayo de 2012**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA ANTONIO NARRO
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS**

**PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA ECOTURÍSTICA “LA MONEDA”, SAN
ANTONIO DE LAS ALAZANAS, ARTEAGA, COAHUILA**

POR:

MIGUEL ÁNGEL OLIVARES OLMEDO

TESIS

**QUE SE SOMETE A CONSIDERACIÓN DE H. JURADO EXAMINADOR COMO
REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ECONOMÍA AGRÍCOLA Y AGRONEGOCIOS

**APROBADA
PRESIDENTE DEL JURADO**


M.C. ROLANDO RAMÍREZ SEGOVIANO

SINODAL


M.C. VICENTE JAVIER AGUIRRE
MORENO

SINODAL


M.C. RICARDO VALDÉS SILVA

COORDINADOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS


M.C. VICENTE JAVIER AGUIRRE MORENO

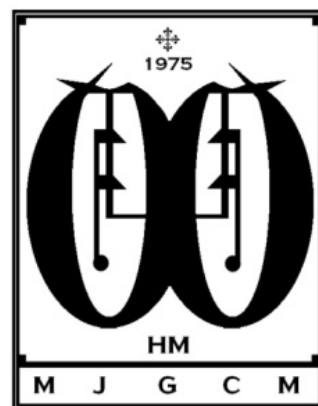
Universidad Autónoma Agraria
“ANTONIO NARRO”



**DIV. CS. SOCIOECONÓMICAS
COORDINACIÓN**

**Buenavista, Saltillo Coahuila, México
Mayo de 2012**

A mi familia:
Dios,
Mi madre y padre,
Mis hermanas y hermanos.




A quien jamás encontraré la forma de agradecer todo lo que me han dado,
espero y comprendan que mis logros son también los suyos,
porque nada de lo que hago está completo sino lo comparto con ustedes.
Gracias.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo pudo ser escrito gracias al apoyo y colaboración de muchas personas que integran mi Alma Mater, esta última a quien agradezco mi estadía y formación como profesionalista. Quiero hacer un especial reconocimiento de gratitud al M.C. Rolando Ramírez Segoviano, M.C. Vicente Javier Aguirre Moreno y M.C. Ricardo Valdés Silva, por su paciencia, conocimiento y cooperación en el cumplimiento de este proyecto.

A Jesús Berlanga por brindarme la oportunidad de llevar cabo esta investigación en su empresa así como por su disposición, credibilidad y paciencia en la culminación del proyecto.

Realmente es una larga lista de las personas que quiero agradecer al término de esta etapa de mi vida, que va desde mi familia hasta todas las personas que integran y alguna vez formaron parte de mi maravillosa universidad, entre ellos, maestros, compañeros y amigos. La mayoría presentes y algunos en mis recuerdos, pero sin importar donde se encuentren, a todos ustedes me dirijo con mi más sincera y mayor gratitud por su tiempo, apoyo y consideración que me alentó para conseguir esta noble realidad.



*Hacia donde iras, nadie lo sabe
Pero no te vengas por no saberlo
Tú tienes inteligencia y un gran poder,
Dios puso una sonrisa sobre tu ser.*

Christ Martin

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1. Planteamiento del problema de investigación	2
2. Delimitación	3
3. Justificación.....	3
4. Objetivos	3
4.1 Objetivo general.....	3
4.2 Objetivos particulares.....	4
5. Hipótesis de trabajo.....	4
6. Metodología de la investigación.....	4
CAPITULO I.....	5
MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO.....	5
1.1 Concepto de ecoturismo	5
1.2 Terminología similar de ecoturismo	6
1.3 Elementos y actividades que integran el ecoturismo	7
1.4 Beneficio económico del ecoturismo	8
1.5 Metodología del Marco Lógico (MML).....	9
1.5.1 Análisis de la participación	10
1.5.2 Análisis de los problemas	10
1.5.3 Análisis de los objetivos	11
1.5.4 Análisis de las alternativas	11
1.5.5 Matriz de Marco Lógico (Matriz de Indicadores)	12
1.6 Plan de Mejora.....	13
CAPÍTULO II	15
DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD ECOTURÍSTICA “LA MONEDA”	15
2.1 Datos de la empresa	15
2.2 Antecedentes de la empresa ecoturística “La Moneda”.....	15
2.3 Localización de la empresa	16
2.3.1 Macrolocalización	16
2.3.2 Microlocalización	17
2.4 Recursos de la empresa	17
2.4.1 Tamaño y localización del predio.....	17
2.4.2 Infraestructura de servicios	20
2.4.3 Caminos	20
2.4.4 Recepción.....	21
2.4.5 Bodega	21
2.4.6 Cabañas	21
2.4.7 Mobiliario.....	22
2.4.8 Servicios.....	23

2.5	Maquinaria y herramienta	25
2.6	Mano de obra.....	26
2.7	Arrendamiento de cabañas	26
2.7.1	Objetivo del servicio al cliente.....	26
2.7.2	Recepción y trámite	27
2.7.3	Precios y tarifas	28
2.7.4	Diferenciación del servicio	28
2.7.5	Nivel de ocupación	28
2.8	Comportamiento del servicio	29
2.9	Inversión.....	30
2.10	Depreciación de activos	31
2.11	Costos.....	31
2.12	Ingresos	32
2.13	Estado de resultados.....	33
CAPÍTULO III		35
IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS.....		35
3.1	Análisis de la participación	35
3.2	Identificación y análisis de la problemática	36
3.3	Análisis de los objetivos.....	38
3.4	Matriz del Marco Lógico.....	40
CAPÍTULO IV		43
ANÁLISIS FINANCIERO CON Y SIN PROYECTO		43
4.1	Comparación de la empresa CON y SIN proyecto.....	43
4.1.1	Instalaciones y equipo CON y SIN el proyecto	43
4.1.2	Presupuesto de egresos CON y SIN proyecto.....	44
4.1.3	Presupuesto de ingresos CON y SIN proyecto.....	46
4.1.4	Estado de resultados CON y SIN proyecto.....	47
4.2	Flujos de efectivo CON y SIN proyecto	48
4.2.1	Flujo de efectivo SIN proyecto	48
4.2.2	Flujo de efectivo CON proyecto	49
4.2.3	Comparación de flujos de efectivo	49
4.2.4	Análisis de la relación Ingreso/Costo	50
CONCLUSIONES.....		51
RECOMENDACIONES.....		52
BIBLIOGRAFÍA.....		53
ANEXOS		55

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Mobiliario y electrodomésticos de las cabañas “La Moneda”	22
Cuadro 2. Accesorios de las cabañas “La Moneda”	23
Cuadro 3. Actividades de recreación en “La Moneda”	25
Cuadro 4. Maquinaria y herramienta de la empresa	25
Cuadro 5. Empleados de “La Moneda”	26
Cuadro 6. Productos de limpieza.....	27
Cuadro 7. Precio por noche de las cabañas “La Moneda”	28
Cuadro 8. Precios de promoción en “La Moneda”	28
Cuadro 9. Ocupación de las cabañas “La Moneda”, 2010.....	29
Cuadro 10. Inversión en “La Moneda”	30
Cuadro 11. Depreciación y amortización de los activos.....	31
Cuadro 12. Costos incurridos 2010	32
Cuadro 13. Ingresos de “La Moneda” 2010.....	32
Cuadro 14. Estado de resultados	33
Cuadro 15. Efectos de los involucrados en el plan de mejora	35
Cuadro 16. Matriz de indicadores	42
Cuadro 17. Requerimiento de inversión CON proyecto.....	43
Cuadro 18. Operación mensual del un punto de venta	44
Cuadro 19. Presupuesto de egresos SIN proyecto.....	45
Cuadro 20. Presupuesto de egresos CON proyecto.....	45
Cuadro 21. Presupuesto de ingresos SIN proyecto	46
Cuadro 22. Presupuesto de ingresos CON proyecto	47
Cuadro 23. Estado de Resultados SIN proyecto	47
Cuadro 24. Estado de Resultados CON proyecto	48
Cuadro 25. Flujo de efectivo SIN proyecto	48
Cuadro 26. Flujo de efectivo CON proyecto	49
Cuadro 27. Flujo marginal del proyecto	50
Cuadro 28. Valores actualizados CON proyecto	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Actividades Ecoturísticas	8
Figura 2. Localización de San Antonio de las Alazanas, Arteaga, Coahuila.....	16
Figura 3. Localización de las cabañas “La Moneda”	17
Figura 4. Dimensiones del predio “La Moneda”	18
Figura 5. Diagrama de corte de las cabañas “La Moneda”	19
Figura 6. Distribución de las instalaciones de “La Moneda”	20
Figura 7. Proceso para contratar la renta de cabañas en “La Moneda”	27
Figura 8: Comportamiento de la ocupación en las cabañas “La Moneda”, 2010	30
Figura 9. Árbol de Problemas de “La Moneda”	37
Figura 10. Árbol de Objetivos de “La Moneda”	39

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Planos de las cabañas “La Moneda”	55
Anexo 2: Utensilios de las cabañas “La Moneda”	57
Anexo 3: Operación mensual de punto de venta ubicado en un centro ecoturístico	58
Anexo 4: Presupuesto de ingresos con el 10% de mejora en el servicio renta de cabañas	59

SIGLAS

CFE	Comisión Federal de Electricidad
ANECA	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación
FINRURAL	Financiera Rural
FONATUR	Fondo Nacional de Fomento al Turismo
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
ILPES	Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
LISR	Ley de Impuestos Sobre la Renta
MML	Metodología de Marco Lógico
OMT	Organización Mundial del Turismo
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
SECTUR	Secretaría de Turismo
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SERNATUR	Servicio Nacional de Turismo Chile
TIES	The International Ecotourism Society (Sociedad Mundial del Ecoturismo)
TIR	Tasa Interna de Retorno
TREMA	Tasa de Rendimiento Mínimo Aceptable
UAAAN	Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
VAN	Valor Actual Neto
WTTC	World Travel and Tourism Council (Consejo Mundial de Viajes y Turismo)
WWF	World Wildlife Fund (Unión Mundial para la Naturaleza)

INTRODUCCIÓN

El ecoturismo consiste en viajar por áreas naturales sin perturbarlas, con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar, tanto sus atractivos naturales como las manifestaciones culturales que allí puedan encontrarse, propiciando un beneficio económico y cultural para la población local.

En México existen alrededor de 1,239¹ empresas y proyectos orientados a atender el ecoturismo y turismo rural, de las cuales 872 están en operación y 367 están en etapa de desarrollo. De esta oferta, 325 son empresas privadas y 914 comunitarias. Los estados con mayor oferta son: Chiapas (7.7%), Distrito Federal (6.9%) y Oaxaca (6.3%) posteriormente le siguen los estados de Michoacán, Puebla, Veracruz, Quintana Roo e Hidalgo.

El estado de Coahuila ofrece diversos lugares para la práctica del ecoturismo, ya que cuenta con valles, desierto, ciénegas, bosques en pequeñas áreas, cañones y presas, en donde se puede realizar una variada gama de actividades recreativas además de brindar al ecoturista sitios donde albergarse sin dejar de disfrutar el contacto con la naturaleza.

La Sierra de Arteaga, es una cadena montañosa que forma parte de la Sierra Madre Oriental, cuya vegetación consta principalmente de bosques de pinos. En época de invierno la nieve cubre gran parte de la zona, por lo que se le conoce como "La Suiza de México". En este sitio se puede practicar diversas actividades propias del ecoturismo, además de que cuenta con diversos establecimientos de hospedaje y alimentación.

En este marco la presente investigación pretende contribuir al análisis de la empresa ecoturística "La Moneda", ubicada en San Antonio de las Alazanas, Municipio de Arteaga, Coahuila, con el fin de ofrecer una propuesta de mejora a partir de un diagnóstico de la unidad, el cual, dará a conocer la evolución de la empresa, su infraestructura, funcionamiento, los servicios que ofrece y los beneficios que obtiene al brindar un servicio de contacto con la naturaleza. De igual modo, se podrá detectar los problemas principales que aquejan las funciones de la empresa, para que mediante el empleo del método científico se dé solución precisa a cada uno de ellos.

El trabajo está integrado por cuatro capítulos. En el primero, se hace una revisión de la bibliografía existente acerca del ecoturismo, de tal manera que permita contar con un referente de orientación de la presente investigación; en el segundo capítulo mediante la aplicación del diagnóstico se analiza de manera general la situación actual que enfrenta la empresa ecoturística "La Moneda", lo que permite contextualizar algunos de los resultados de la investigación y dará margen para la posterior construcción de un plan de mejora.

¹ SECTUR 2006. El turismo de Naturaleza. Disponible en: <http://manuelmiroglia.files.wordpress.com/2011/05/el-turismo-de-naturaleza-en-mexico.pdf>. [Consulta 07/03/2011]

El tercer capítulo, se aplica, conforme a la información recolectada en el diagnóstico, el modelo de marco lógico como herramienta para identificar la problemática y orientar el establecimiento de objetivos que deriven en el plan de mejora y las estrategias de acción específicas para la ejecución del referido plan. En el cuarto capítulo se hace una evaluación financiera de las acciones propuestas para observar su impacto económico y presentar elemento para la toma de decisiones.

Por último, se presentan las conclusiones correspondientes con las respectivas recomendaciones que orientes al productor de la conveniencia o no de ejecutar las acciones planteadas.

1. Planteamiento del problema de investigación

Actualmente los servicios de turismo son considerados como una de las actividades económicas de más rápido crecimiento. Solo entre el año 1950 y la década de 1990, se estima que el turismo ha pasado de 25 millones a 450 millones de turistas, y se espera que esta última cifra se duplique para 2020. Estudios del World Travel and Tourism Council (WTTC), menciona que *“este sector representa un 11% de la economía global, dato que se eleva al 40% en muchos países en vías de desarrollo, genera 200 millones de puestos de trabajo y es la fuente principal de sustento para el 38% de los países del globo”*.

El Ecoturismo es una opción nueva de recreación que en México no se aprovecha al máximo. Para la Organización Mundial de Turismo (OMT), el ecoturismo ya es una actividad económica principal que atrae tanto a turistas nacionales como extranjeros. Hoy los países que tienen amplia oferta de bosques, selvas, ríos, montañas, desiertos, flora y fauna, vida rural, etc. (por ejemplo México) aprovechan estos recursos de manera sustentable para su desarrollo.

El municipio de Arteaga está ubicado a sólo 17 kilómetros de la ciudad de Saltillo, capital del estado de Coahuila, y su territorio forma parte de la Sierra Madre Oriental, región que se le conoce como Sierra de Arteaga. En esta área se alcanzan temperaturas máximas de 28, 29, 24 y 20 °C y mínimas de hasta -6 °C en el invierno. En el municipio existe una flora que abarca principalmente pinos como en pocos lugares del Estado (donde predominan las zonas desérticas) y dentro de sus bosques habitan topos, venados, gatos monteses, camaleones, águilas, codornices, gavilanes y lechuzas, entre otros. Diversas formaciones montañosas confluyen en esta región: tales como La Siberia, Mesa de Tablas, los Lirios y la Carbonera, ente otras.

No obstante, la flora y fauna se encuentran amenazadas por la sobreexplotación, presión demográfica, deforestación, quema, extracción selectiva de especies, caza ilegal, actividades productivas extensivas, mal uso del suelo, erosión, etc. Estas actividades están degradando y agotando los recursos, más aún con la amenaza de la actividad industrial y agroindustrial que se expande hacia lugares abundantes en recursos naturales, desarrollando condiciones de contaminación y degradación.

Las empresas ecoturísticas pueden contribuir a la reducción de las anteriores amenazas, ya que estas se benefician de los recursos naturales pero de una manera racional y consciente, obteniendo así un beneficio socioeconómico redituable, tanto para los propietarios de las unidades ecoturísticas, como para la conservación y el cuidado de los recursos naturales.

El establecimiento de “La Moneda” en esa región contribuye a formar conciencia y aprovechar de manera sustentable los recursos naturales, además que se puede obtener un beneficio económico de ella.

El servicio lo brinda en un medio que es poco abundante en el estado de Coahuila, pues sólo el 3.43% del territorio cuenta con bosque. Esta unidad ecoturística, tiene la oportunidad de desarrollarse implementando nueva infraestructura y servicios de calidad que mejore su situación, de manera que pueda cubrir mejor la demanda de turistas de las ciudades cercanas, como Saltillo y Monterrey.

Afortunadamente existe el interés por parte del propietario de la empresa ecoturística, para realizar un estudio interno, con el fin de mejorar su situación actual y que por medio del buen manejo se produzcan las alternativas que lleve a mejorar las instalaciones y ofrecer un excelente servicio más diversificado, de modo que la empresa tome un verdadero enfoque ecoturístico.

2. Delimitación

La investigación se realiza únicamente en la empresa ecoturística “La Moneda”, localizada en San Antonio de las Alazanas, al este del municipio de Arteaga, Coahuila. Geográficamente la empresa se encuentra en plena Sierra Madre Oriental, rodeada de montañas a una altura de 2800 msnm.

3. Justificación

Para el manejo de una empresa ecoturística es muy importante tener conocimiento sobre cuáles son las actividades que se deben realizar. También es necesario saber el manejo y control que se requiere dentro de la empresa, de manera que se genere la mejor condición para brindar los servicios ofrecidos a los ecoturistas.

Esta investigación sirve al propietario de “La Moneda”, como una herramienta en la toma de decisiones. La cual, a través de un diagnóstico interno se detecta posibles áreas de oportunidad con el fin de adecuar la infraestructura existente y diversificar los servicios de la empresa, de manera que su negocio pueda mejorar su rentabilidad.

En cuanto en lo personal, la investigación servirá como parte de la formación profesional y para aplicar los conocimientos teóricos y metodológicos adquiridos durante la estancia en la Universidad. Académicamente, interesará al profesorado y alumnos de la UAAAN como guía de estudio o para tomar decisiones particularmente en la economía agrícola y agronegocios.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Formular un plan de mejora para la unidad ecoturística “La Moneda”, que contribuya a incrementar el nivel de ocupación de la infraestructura existente y diversificar sus servicios, de modo que a fluencia de visitantes a la unidad se incremente y se mejoren los ingresos, lo que en consecuencia mejoraría la rentabilidad de la Unidad.

4.2 Objetivos particulares

- ✓ Elaborar el diagnóstico de la empresa e identificar la problemática y oportunidades de desarrollo.
- ✓ Elaboración de la propuesta de mejora del servicio en la empresa.
- ✓ Evaluar ex ante la rentabilidad con las propuestas de mejora.

5. Hipótesis de trabajo

Con la transición de un esquema de operación tradicional a un esquema empresarial, la empresa “La Moneda” transitará a una operación más organizada, lo que coadyuvará en mejoras que redundarán en una mayor afluencia de ecoturistas, lo que a su vez se reflejará en mayores ingresos.

6. Metodología de la investigación

La siguiente investigación se realizara con información obtenida de la revisión de fuentes primarias y secundarias, la primera está basada en visitas realizadas a la empresa ecoturística y la entrevista directa con los responsables de la unidad. La segunda se basa en consultas realizadas de trabajos e investigaciones hechas por expertos del tema. Posteriormente, la información se clasifico y a partir de ello se procedió a elaborar el plan de mejora.

Para la construcción del plan de mejora, se recurrió a la Metodología de Marco Lógico (MML), cuyo proceso se basa en la identificación de un problema principal, sus causas y efectos que posteriormente permiten formular un árbol de problemas y uno de objetivos, este último se traslada a una matriz de indicadores donde se detallan los medios, acciones objetivos y fines de las propuesta del plan de mejora.

Para le verificación de la factibilidad económica del plan de mejora propuesto, se realiza una comparación “CON y SIN PROYECTO”, misma que permite hacer un contraste de flujos de efectivos con proyecto y sin proyecto, lo que aprueba hacer la evaluación financiera con los flujos netos generados a partir de las acciones propuestas y evita el agregar atributos económicos a la propuesta que no le corresponde, lo que a su vez se traduce en recomendaciones más precisas para el proceso de toma de decisiones.

Los resultados de esta investigación serán consideras útiles a medida que el propietario de la empresa los tome en cuenta para tomar decisiones que le permitan hacer un uso más eficiente de los recursos disponibles desde un punto de vista sostenible para el lugar donde se desarrolla “La Moneda”.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

En este capítulo se establecen los conceptos básicos que dan soporte a la investigación y que permiten identificar los aspectos y variables que es necesario analizar para llevar a cabo este trabajo. Se analiza el concepto de ecoturismo, su terminología, actividades así como el beneficio económico que de él se obtiene. Por otra parte, se da una breve explicación de la secuencia del Marco Lógico en la planeación de proyectos y se concluye con la definición del Plan de Mejora y los elementos que le integran, para posteriormente plantear una evaluación financiera de las acciones propuestas para observar su factibilidad económica.

1.1 Concepto de ecoturismo

Ecoturismo es un término que se comenzó a emplear en los años 80's y por ser una variedad del turismo de naturaleza, la palabra ha tomado gran diversidad de sinónimos así como de definiciones con los que se suele describir. Por lo tanto, no existe una declaración absoluta que defina el término ecoturismo.

La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) lo define como: *“Aquella modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales con el fin de disfrutar y apreciar la naturaleza (así como cualquier manifestación cultural del presente y del pasado), promueve la conservación, tiene bajo impacto de visitación y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales”*, lo que constituye una fuente de ingresos interesante para aquellas poblaciones rurales que cuentan con paisajes naturales, fuentes de agua de libre alumbramiento, etc.

Elizabeth Boo, especialista en ecoturismo Norteamericano y directora del departamento de ecoturismo de la Unión Mundial para la Naturaleza (WWF)² define al ecoturismo como: *“El turismo que consiste en realizar viajes a áreas naturales relativamente sin disturbar o sin contaminar, con el objetivo específico de estudiar, admirar y gozar el panorama junto con sus plantas y animales silvestres, y así mismo cualquier manifestación cultural (pasada y presente) que se encuentre en estas áreas”*.

La Sociedad Mundial del Ecoturismo define: *“El proposito de viajar a áreas naturales, entender la cultura y la historia natural del medio ambiente, tener cuidado de no alterar los ecosistemas y producir oportunidades economicas que hagan de la conservacion de los recursos un beneficio para los pobladores locales”*, como se puede observar, en esta definición se incluye el elemento oportunidades económicas para los pobladores rurales, aspecto que permitirá además de impulsar el cuidado de los

² Boo, Elizabeth. 1990. Ecoturismo Potenciales y Dificultades Traducción, disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/10/amc-resum.htm>

ecosistemas, el establecimiento de esquemas empresariales para que la actividad sea sustentable desde el punto de vista ambiental, pero también sostenible desde el punto de vista económico.

George N. Wallace, Dr. y Profesor de la Universidad de Colorado EE.UU. Lo define como: *“Viajar comúnmente a países en vías de desarrollo específicamente a lugares o áreas relativamente vírgenes o no perturbadas, para estudiar, disfrutar o voluntaria asistencia. Ecoturismo, concierne a la flora, la fauna, la geología y los ecosistemas de un área, así como la gente (cuidadores) que vive en los alrededores, sus necesidades, su cultura y su relación con la tierra. Ecoturismo, se visualiza como una herramienta para la conservación y desarrollo sustentable³”*, sin embargo, este autor deja de lado la parte económica del ecoturismo, aspecto que debe de ir implícito como estímulo a los pobladores rurales y en beneficio de la naturaleza, se señaló anteriormente.

En México, el Departamento de Turismo de Chiapas indica por su parte, que el ecoturismo es: *“Cualquier actividad que promueve la relación consiente entre el hombre y la naturaleza, sin alterar el estado del medio ambiente que se visita, generando beneficios económicos y culturales para la población⁴”*

Los distintos concepto de ecoturismo coinciden en que es una relación responsable entre el hombre y la naturaleza. No necesariamente hay que viajar a países en vías de desarrollo (como establece Wallace) para poder practicarlo, ya que el ecoturismo está presente en cualquier ambiente natural.

También coinciden que al estar en contacto con la naturaleza intervienen otros agentes como la población; la cual se beneficia económicamente al mismo tiempo que promueven su cultura y la conservación de sus recursos naturales. Entonces, retomando algunos términos de los distintos significados de los especialistas del tema, se puede definir al ecoturismo como:

Aquella actividad que consiste en realizar traslados hacia zonas naturales, con la responsabilidad de no alterar la imagen durante la interacción hombre-naturaleza, de manera que se generen beneficios económicos para los pobladores rurales y a la vez se propicia la protección y desarrollo de las áreas en que se desenvuelve.

1.2 Terminología similar de ecoturismo

El ecoturismo es la modalidad del turismo más amplia de todas, ya que se fundamenta en la oferta de los atractivos naturales de flora, fauna, geología, geomorfología, climatología, hidrografía, etc., y las manifestaciones culturales locales, a través de micro, pequeñas y medianas empresas. Según ese enfoque, el agroturismo, el ictorismo o pesca deportiva, el turismo rural, científico, de aventuras, religioso y cultural hacen parte del ecoturismo.

³ En 1987 la Comisión Mundial de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Desarrollo adoptó por unanimidad el documento “Our Common Future” (Nuestro Futuro Común) o informe Brundtland, en el cual se establece el concepto del “Desarrollo Sustentable”, mismo que se define como: “aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

⁴ Pérez, M. 2003. “Aclaración del Concepto”. La Guía del Ecoturismo. 2ª Ed. Madrid, España pp.22.

Sin embargo definir al ecoturismo en la práctica ha sido problemático, ya que en diversas revisiones de literatura se han encontrado diferentes terminos relacionados como sinonimos del término ecoturismo. La Secretaría de Turismo⁵ (SECTUR), cataloga los términos más comunes con los que suele llamar al ecoturismo y entre ellos se encuentra:

“Turismo de la naturaleza”, “Turismo orientado hacia la naturaleza o basado en la naturaleza”, “Turismo de areas silvestres”, “Turismo de aventura”, “Turismo verde”, “Turismo alternativo”, “Turismo sustentable”, “Turismo respetuoso”, “Vacaciones en la naturaleza”, “Turismo de estudio”, “Turismo científico”, “Turismo cultural”, “Turismo de bajo impacto”, “Agroturismo ó turismo rural” y “Turismo blando”.

Por lo tanto la SECTUR determina que es más conveniente considerar al ecoturismo como un variedad de experiencias turísticas recreativas que utilizan como atractivo focal a la naturaleza, en lugar de intentar definirlo como un concepto único. Sin embargo, es fundamental acotar que el ecoturismo que se promueve en el medio rural, además de fines ecológico-ambientales y de preservación de la fauna y flora silvestre, está orientado desde la perspectiva económica, es decir, promover la actividad para obtener una utilidad.

1.3 Elementos y actividades que integran el ecoturismo

Dentro de la literatura citada, varios autores mencionan ciertos requisitos y elementos que se deben considerar para hacer ecoturismo. La UICN plantea seis requisitos fundamentales del ecoturismo:

- a) Tener un bajo impacto sobre los recursos de las áreas naturales protegidas.
- b) Involucrar a los actores (individuales, comunidades, ecoturistas, operadores turísticos e instituciones gubernamentales) en las fases de planificación, desarrollo (evaluación ex ante), implementación y monitoreo.
- c) Respetar las culturas y tradiciones locales
- d) Generar ingresos sostenibles y equitativos para las comunidades locales y para tantos actores participantes como sea posible, incluidos los operadores turísticos privados.
- e) Generar ingresos para la conservación de las áreas protegidas
- f) Educar a todos los actores involucrados acerca de su papel en la conservación.

Estos son requisitos que debe de reunir una actividad turística en contacto con la naturaleza para ser catalogada como ecoturismo. Por otro lado los elementos son aquellos que forman parte de la infraestructura y los seres que interactúan dentro de la actividad turística natural.

Mónica Pérez, clasifica los elementos más comunes que integran el ecoturismo y entre estos se encuentran: los ecoturistas, actividades e infraestructura ecoturística.

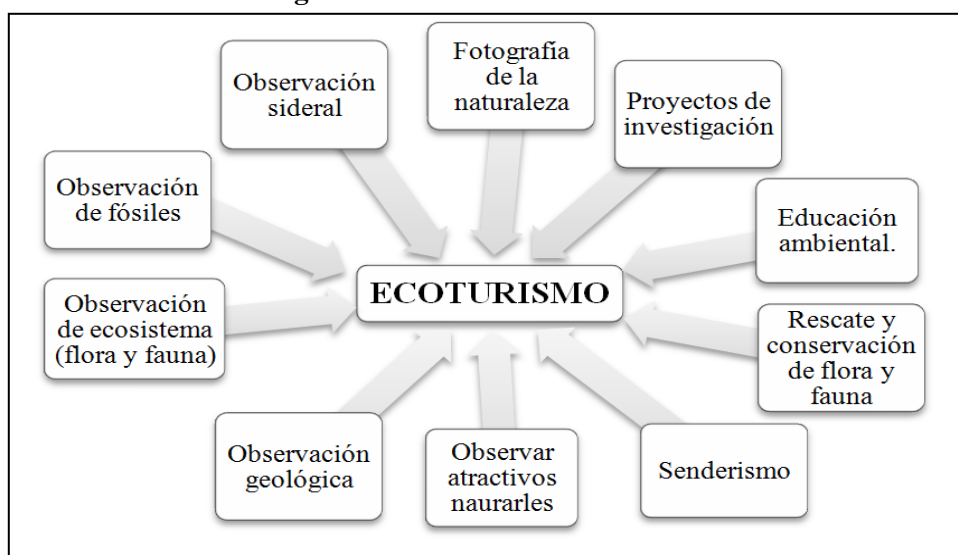
⁵SECTUR 2007. Elementos para Evaluar el Impacto Económico, Social y Ambiental del Turismo de Naturaleza en México. pp.22. Disponible en:http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/15035/turismo_de_naturaleza.pdf

Ecoturista: Se trata de la persona que tiene la inclinación por ponerse en contacto con la naturaleza y el que genera todos los demás procesos. Sin él, ninguna planificación de uso tiene sentido⁶.

Infraestructura Ecoturística⁷: Se refiere a todas aquellas infraestructuras necesarias para que el ecoturista realice su estancia, incluyendo los ecolodges⁸, restaurantes o expendedurías, senderos interpretativos, centros de visitantes de espacios naturales o centro ecoturístico, etcétera, además del mobiliario. Todo lo relacionado se va adecuando de acuerdo a las necesidades de los visitantes para que este se encuentre totalmente a gusto.

Actividades ecoturísticas⁹: La SECTUR considera como parte del ecoturismo otras actividades que indirectamente se relacionan con el turismo y son más propias del manejo para la conservación de los recursos naturales y se presentan en la siguiente figura.

Figura 1. Actividades Ecoturísticas



Fuente: SECTUR

Como ya se mencionó, estos elementos pueden ser parte del ecoturismo, pero no necesariamente deben de incluirse en su totalidad para considerarse como tal, pero seguimos siendo reiterativos que entre los elementos que plantea la SECTUR le falta el elemento económico como se observa en el siguiente apartado.

1.4 Beneficio económico del ecoturismo

El ecoturismo tiene un impacto económico como parte de la actividad turística en general. Por su naturaleza, el ecoturismo estimula la conservación del medio ambiente, la flora y la fauna, a la vez que da capacidad a la creación de pequeñas empresas tanto rurales como urbanas.

⁶Mateo F. 2007. Concepto de Ecoturismo. Republica Dominicana. Reporte de investigación 16p. Disponible en: http://www.surfuturo.org/proyectos/enejecucion/educacion/modulo_iii/conc_de_ecositurismo_aplicacion_en_el_pais_13-9-04.pdf. [Consulta 28/02/2011]

⁷Pérez M. 2003. "Elementos que Integran el Ecoturismo". La Guía del Ecoturismo. 2ª Ed. Madrid, España 2003.pp.55.

⁸ Significa "casa de guardia" y se le llama así a los hoteles y alojamientos como cabañas de ecoturismo.

⁹ SECTUR 2007. Elementos para Evaluar el Impacto Económico, Social y Ambiental del Turismo de Naturaleza en México. Disponible en: http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/15035/turismo_de_naturaleza.pdf. [Consulta 25/02/2011]

La OMT en el Año del Ecoturismo 2002 declaró: “El concepto de ecoturismo refleja todas las formas de turismo en las que la principal motivación del turista es la observación y la apreciación de la naturaleza y que contribuyen a la conservación del entorno natural y del patrimonio cultural con el menor impacto negativo posible”.

Las operaciones del ecoturismo deberían reducir al mínimo las consecuencias negativas para el entorno natural y sociocultural así como contribuir a la conservación de los espacios naturales¹⁰ mediante:

- La generación de rentas para las comunidades anfitrionas, las organizaciones y las autoridades que gestionan espacios naturales con fines de conservación.
- El ofrecimiento a las comunidades locales de formas alternativas de obtener ingresos.
- El incremento de la sensibilización respecto a los valores naturales y culturales entre la población autóctona y los turistas.

El ecoturismo es bueno para el desarrollo económico por que puede crear empleos en regiones remotas que históricamente se han beneficiado menos de programas de desarrollo económico que regiones más densamente pobladas. Incluso un número limitado de empleos puede construir un beneficio significativo, en comunidades donde la población es escasa y hay pocas alternativas.¹¹

Pero la razón principal del ecoturismo no solo es generar empleos con un impacto mínimo sobre el medio ambiente, también desarrolla a las empresa turísticas con la venta de alojamiento, actividades, alimentos y bebidas, que estimulen la mejora de la infraestructura de servicio al turismo¹².y que muchas veces inducen un apoyo local al área que atrae los turistas.

La empresa “La Moneda”, por sus características posee las condiciones y recursos necesarios que menciona la literatura, para que su servicio de un verdadero sentido ecoturístico y de igual modo genere los beneficios económicos y estimule su desarrollo al mismo tiempo que protege y conserva los recursos naturales del lugar en el que ejerce. En el siguiente tema se hará referencia una secuencia de actividades con la cual “La Moneda” puede cumplir con estos objetivos, nos referimos a la MML el cual dará una pauta de la formulación de estrategias que inciten en el desarrollo y transformación de la empresa.

1.5 Metodología del Marco Lógico¹³ (MML)

El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) define que la metodología del marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y a facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

¹⁰Tomado del documento “La Organización Mundial del Turismo y el Año Internacional del Ecoturismo” disponible en: <http://www.iaad.org/cbd/congres/cima02/Javier%20Gallego.pdf>. [Consulta 23/02/2011]

¹¹ Wunder, S. 2006 “Ecoturismo y Economía”. Ecoturismo, Ingresos Locales y Conservación. Ecuador Pp. 7. Disponible en: <http://books.google.com/books?id=jNzqve06lM4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>. [Consulta 24/02/2010]

¹²Troncoso, B. 1993 “TURISMO SOSTENIBLE Y ECOTURISMO”. Disponible en: <http://kiskeya-alternative.org/publica/bolivar/ecoturism.htm>. [Consulta 31/01/2012]

¹³ Camacho H; 2001. Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. CIDEAL. Madrid, España. Disponible en: http://www.setem.cat/CD-ROM/idioma/setem_cat/mo/mo1001A09e.pdf. [Resumen elaborado 20/01/2012]

MML es un método de planificación participativa por objetivos que se utiliza de manera esencial, pero no exclusiva, en los proyectos de cooperación para el desarrollo. Este método ofrece una secuencia ordenada de las discusiones para la preparación de una intervención y unas técnicas de visualización de los acuerdos alcanzados. MML consta de cinco pasos de discusión que sistematizan las tareas imprescindibles durante las etapas de identificación y diseño de un proyecto de desarrollo. Esos pasos son los siguientes:

- 1) Análisis de la participación.
- 2) Análisis de los problemas.
- 3) Análisis de los objetivos.
- 4) Análisis de las alternativas¹⁴.
- 5) Matriz de Marco Lógico (Matriz de Indicadores)

Los cuatro primeros pasos son de la identificación y contribuyen a sistematizar una de las fases más importantes de la vida de un proyecto que habitualmente tiende a quedar en una nebulosa de generalidades. A través de esos pasos se pretenden hacer explícitos los mecanismos que han llevado a justificar la oportunidad de la opción seleccionada. La matriz de indicadores del proyecto constituye, por su parte, la estructura del diseño, el armazón sobre el que se construye el documento de formulación.

1.5.1 Análisis de la participación

Se trata de tener una visión, lo más precisa posible, de la realidad social sobre la que el futuro proyecto pretende incidir. Por lo tanto, el análisis de la participación es una especie de diagnóstico focalizado, en el sentido de que se hace “desde un punto de vista” particular y claro. Sea como sea, el análisis de la participación resulta un momento clave a la hora de comenzar la preparación de un proyecto. Hay que saber a quién queremos mejorar, antes de determinar qué es lo que queremos hacer y para ello se debe identificar a los participantes así como los efectos que tendrán en el proyecto:

- Beneficiarios directos.
- Beneficiarios indirectos.
- Neutrales/excluidos.
- Perjudicados/opponentes.

1.5.2 Análisis de los problemas

Con este análisis se trata de identificar los problemas reales que afectan al grupo beneficiario con el que se quiere trabajar y no los problemas posibles, potenciales o futuros. Conviene señalar que “un problema no es la ausencia de una solución, sino un estado negativo existente”. Un problema es algo que se debe de solucionar, para lo cual primeramente habrá que entenderlo, ya que muchas de las veces ni siquiera sabemos que existe o confundimos las causas y los efectos con el propio problema.

Por lo tanto, es importante que al hacer el análisis conviene diferenciar entre las causas del problema, el problema mismo y sus efectos o consecuencias. La utilización del llamado árbol de

¹⁴ También llamado discusión de estrategias según la Comisión Europea.

problemas puede servir para ordenar las ideas y son su definición se pretende localizar el problema central o focal que se quiere solucionar con el proyecto¹⁵.

Es necesario ante un sin número de problemas que se presentan alrededor de una situación, definir la prioridad de cada uno de los problemas. Esto significa, indicar cuál es la importancia de un problema respecto de otro. También es necesario descubrir y señalar las relaciones entre problemas, algunos tendrán una relación causal, o sea, un problema provoca otro y habrá otros que no estarán relacionados. De esta manera, tendremos un problema central (el de mayor importancia o prioridad) al abordar con las debidas relaciones causales y también podremos discriminar sobre algunos problemas que no están relacionados (criterio de selectividad) y que pueden formar parte de otro análisis.

El árbol de problemas debe ofrecer una visión parcial de la realidad, estructurada en torno a los problemas que padece un grupo o unos grupos de personas determinados, estableciendo las relaciones de causalidad que se establecen entre esos problemas. Evidentemente, esas relaciones constituyen una simplificación de la realidad, pero permiten determinar una jerarquización de los problemas y ofrecen una base para una posible intervención.

1.5.3 Análisis de los objetivos

El análisis de objetivos es un paso de la identificación de un proyecto de desarrollo que se construye sobre los resultados obtenidos en el anterior análisis de los problemas. Los problemas que habían sido descritos como “situaciones negativas percibidas como tal por algunos de los implicados” pasan ahora a ser definidos como “estados alcanzados positivos que se establecen sobre la resolución de los problemas anteriormente identificados”. Es decir, para el MML, los objetivos de desarrollo se construyen sobre la solución de problemas concretos que afectan a personas concretas y cuya definición y relaciones se han establecido en el paso anterior. Dicho de manera coloquial, los puntos negativos señalarlos ahora como positivos, aspecto que no es complejo, la complejidad inicia en el diseño de acciones para lograr esa positividad.

Se trata de construir un árbol de objetivos que, en principio, es una copia en positivo del árbol de problemas, pero donde la relación causal pasa a convertirse en una relación de carácter instrumental, donde las causas ahora son los medios para alcanzar los objetivos centrales que, con respecto a aquellos, son los fines que se esperan alcanzar.

1.5.4 Análisis de las alternativas

El análisis de alternativas es un paso fundamental dentro de la gestión de una intervención, aunque inevitablemente presenta un nivel de indefinición que resulta enojoso a la hora de plantear una explicación de carácter más bien esquemático y superficial. Dicho de una manera rápida, puede decirse que la función básica del análisis de alternativas, es la de comparar las diferentes opciones que pueden identificarse en el árbol de objetivos, rechazando las que no nos parezcan deseables o presentan un grado excesivo de incertidumbre y seleccionando, dentro de la alternativa que parece óptima, la tarjeta objetivo que va a convertirse en el objetivo del futuro proyecto de desarrollo.

¹⁵ Sánchez, N. 2007. El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25141/2/articulo11.pdf>. [Consulta 22/01/2010]

El análisis de alternativas concluye cuando se selecciona un objetivo concreto que constituye la orientación esencial que permite comenzar el diseño de la futura intervención. Después de esa decisión, puede considerarse que comienza la fase de diseño o formulación del proyecto.

1.5.5 Matriz de Marco Lógico (Matriz de Indicadores)

Para que el proyecto pueda considerarse completo es preciso realizar la programación de las actividades y los recursos (calendarios, presupuestos y organización del personal empleado a la ejecución de todas esas actividades), completar los diseños técnicos siempre que éstos sean necesarios y efectuar una valoración de las posibilidades de viabilidad de la futura intervención. Sólo cuando todas esas tareas han sido realizadas puede considerarse finalizado el diseño de un proyecto.

Para este caso, el MML toma su elemento más característico, la Matriz del Marco Lógico. Esta matriz cruza cuatro niveles de objetivos con cuatro ámbitos de asociados a la gestión, para presentar en forma muy sintética la esencia de la transformación que se espera lograr con el programa o proyecto, más los elementos del ambiente de confianza y credibilidad que debe generar la gestión¹⁶.

La matriz, de cuatro filas por cuatro columnas, sintetiza la información clave para llevar adelante un programa o un proyecto. Sus cuatro niveles de se entienden mejor al colocarlos en el contexto habitual que utiliza (y que el capítulo tres se mostrara), y que es el enfoque llamado de “resolución de problemas”. Así los cuatro niveles de objetivos son:

- **Fin:** El objetivo al cual aporta la resolución del problema.
- **Propósito:** La situación del “problema resuelto”.
- **Componentes:** Los productos o servicios que el programa o proyecto entrega para resolver el problema.
- **Actividades:** Las acciones necesarias para generar los productos que entrega el proyecto o programa (es decir para generar los componentes).

Por su parte, los ámbitos de la gestión que habitualmente se incorporan en la matriz son:

- **Comunicación:** Es importante describir en lenguaje simple los objetivos a cada nivel. Ello da lugar a la columna de Resumen Narrativo o columna de Objetivos.
- **Gestión:** Se requieren indicadores capaces de reflejar el avance hacia el logro de los objetivos en cada nivel. Se manifiesta en la columna de Indicadores.
- **Transparencia:** Un investigador independiente debe poder verificar el valor de los indicadores. Para ello está la columna Medios de Verificación.
- **Riesgos a enfrentar:** Circunstancias externas a la gestión del proyecto o programa pueden incidir en que éste logre sus objetivos. De esto da cuenta la columna de Supuestos.

Con la elaboración de la matriz de indicadores se da paso a formular un plan de mejora que no es más que la programación de las actividades que llevara a cabo la empresa para su ascenso. El siguiente tema abordara el concepto y las características principales de lo que es un plan de mejora.

¹⁶ Aldunate y Córdoba. 2011. Formulación de programas con la metodología de marco lógico. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Chile. Pp. 121.

1.6 Plan de Mejora

Para que una empresa pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con los objetivos planteados, deberá de estar en constante movilidad en cuanto al análisis de entorno y aspectos internos, de tal manera que permita a los responsables mirar hacia el futuro de manera más precisa. Lo anterior se logra con la construcción de un diagnóstico y la actualización del mismo en el tiempo, lo que a su vez deberá de reflejarse en la propuesta de un plan de mejora consensado entre las partes.

En el plan de mejora debe detectar puntos débiles de la empresa, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema. El desarrollar un plan de mejora permite definir mecanismos que le permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se ha propuesto y que le accederán ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno.

El plan de mejora no es un fin o una solución, sencillamente es un instrumento de planeación para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa, y al estar consientes de ellos trabajar en soluciones que generen mejores resultados. Cabe destacar que la construcción de un plan de mejora representa todo un modelo metodológico (que en este caso será el MML) que permita dar orden a las acciones que se planteen, y que a su vez también se cuente con una priorización de las mismas y el sustento del porque tales acciones.

Como planteamiento de solución, un plan de mejora debe contener estrategias generales que permitan definir el rumbo que tomará la empresa y la forma en que solucionará los problemas. Las estrategias permitirán:¹⁷

- Identificación y priorización de problemas.
- Conocer las causas que ocasionan los problemas y encontrar su posible solución.
- Decidir los puntos prioritarios y la estrategia que se debe seguir.
- Determinar en un plan, las acciones a realizar en un futuro, al igual que la manera en que se controlará y se dará el seguimiento.
- Contar con procesos más competitivos y eficaces.
- Tener mayor control y seguimiento de las acciones que se van a emplear para corregir los problemas que se presentan en los procesos
- Aumentar la eficacia y la eficiencia de la empresa.

El listado de estrategias obtenido es el resultado del ejercicio realizado (MML), sin haber aplicado ningún orden de prioridad. Sin embargo, algunas restricciones inherentes a las acciones elegidas pueden condicionar su puesta en marcha, o aconsejar aplazamiento o exclusión del plan de mejora. Es, por lo tanto, imprescindible conocer el conjunto de restricciones que condicionan su viabilidad. Establecer el mejor orden de prioridad no es tan sencillo como proponer, en primer lugar, la realización de aquellas acciones asociadas a los factores más urgentes, sino que se deben tener en cuenta otros criterios en la decisión. Entre los principales podemos encontrar:

¹⁷Tomado del documento “Plan de Mejoras”. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Disponible en: http://webs.uvigo.es/webcalidad/area_calidad/documentos/PEI_ANECA/plan_mejoras_pei.pdf. [Consulta 07/03/2011]

- *Dificultad de la implantación:* La dificultad en la implantación de una acción de mejora puede ser un factor clave a tener en cuenta, puesto que puede llegar a determinar la consecución, o no, del mismo. Se procederá a priorizarlas de menor a mayor grado de dificultad.
- *Plazo de implantación:* Es importante tener en cuenta que hay acciones de mejora, cuyo alcance está totalmente definido y no suponen un esfuerzo excesivo, con lo que pueden realizarse de forma inmediata o a corto plazo. Por otro lado, existirán acciones que necesiten la realización de trabajos previos o de un mayor tiempo de implantación.
- *Impacto en la organización:* Se define como impacto, el resultado de la actuación a implantar, medido a través del grado de mejora conseguido (Un cambio radical tiene un impacto mucho mayor que pequeños cambios continuos). Es importante también tener en cuenta el grado de despliegue al que afecta la medida. Si ésta afecta a varias titulaciones su impacto será mayor y la prioridad también deberá serlo.

Por último, para dar por completo el plan de mejora es importante evaluar las propuestas de de mejora planteadas, los resultados determinaran de una manera cuantitativa y mas especifica los beneficios, costos involucrados en el proyecto, todo ello con el fin generar un juicio sobre la conveniencia y confiabilidad de la estimación preliminar del beneficio que genera el plan de mejora.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD ECOTURÍSTICA “LA MONEDA”

El propósito de este capítulo es dar a conocer la situación actual de la unidad ecoturística “La Moneda”, de San Antonio de las Alazanas en el municipio Arteaga, Coahuila. Haciendo reseña desde sus orígenes hasta conocer el manejo, servicios y los cambios importantes que ha tenido, todo con el fin de identificar las nuevas áreas de oportunidad para la mejora de la empresa.

2.1 Datos de la empresa

Razón social: “La Moneda”.

Ubicación: Predio La Moneda, San Antonio de las Alazanas, Municipio de Arteaga, Coahuila

Actividad: Ecoturismo.

Logotipo:



2.2 Antecedentes de la empresa ecoturística “La Moneda”

La historia de la empresa tiene sus raíces desde hace poco más de una década. En abril de 2001 es fundada la unidad ecoturística “La Moneda” como un proyecto de renta de cabañas, con el fin de cubrir la demanda de turismo y la escasa infraestructura de alojamiento en la región de influencia del objeto de estudio. “La Moneda” fue establecida en un predio propiedad del Sr. Jesús Berlanga Dávila, cuya extensión es de 55 ha de bosque de la zona montañosa de los municipios de Arteaga, Coahuila y Rayones, Nuevo León, pero solo 2 ha son empleadas para infraestructura de ecoturismo, en la que se localizan las cabañas “La Moneda”.

El nombre “La Moneda” usual entre los pobladores de esta zona, es un sinónimo de límite, frontera o “guarda raya”. Corresponde al sitio bautizado así desde hace más de dos siglos, época cuando se realizaron los deslindes entre las dos entidades federativas (Coahuila y Nuevo León), y que marca el inicio y término territorial de una y otra¹⁸.

En la primera etapa, “La Moneda”, comenzó la actividad ecoturística con la renta de una cabaña para cuatro personas, pero sin ofrecer servicio de electricidad dentro de la cabaña. Esto no impidió su

¹⁸ www.lamoneda.com.mx

progreso y para el siguiente año se realizan la construcción de dos cabañas más, para cuatro y siete personas. Posteriormente en 2003 se introduce electricidad a las cabañas, con la cual le permite a la empresa ofrecer un mejor servicio para los que le visitan. Dos años más tarde se construye una cabaña de dos plantas, adecuada para once personas, con la cual cubre una demanda mayor de ecoturistas. En este mismo año la empresa instaló una pequeña bodega con el fin de resguardar maquinaria, herramientas, etc., que la empresa utiliza en labores de mantenimiento de las cabañas. Para finalizar en 2009 “La Moneda” construyó la última cabaña para cuatro personas, además estableció un área de juegos infantiles e implantó un local como el centro de vigilancia y donde los visitantes se dirigen para establecer el registro y condiciones del uso de las cabañas. Los servicios de agua, gas y electricidad, además de mobiliario y un gran paisaje que se ofrece son elementales para una posada de tranquilidad y relajación en cualquier temporada del año, lo que han hecho de “La Moneda” un lugar excepcional para visitar.

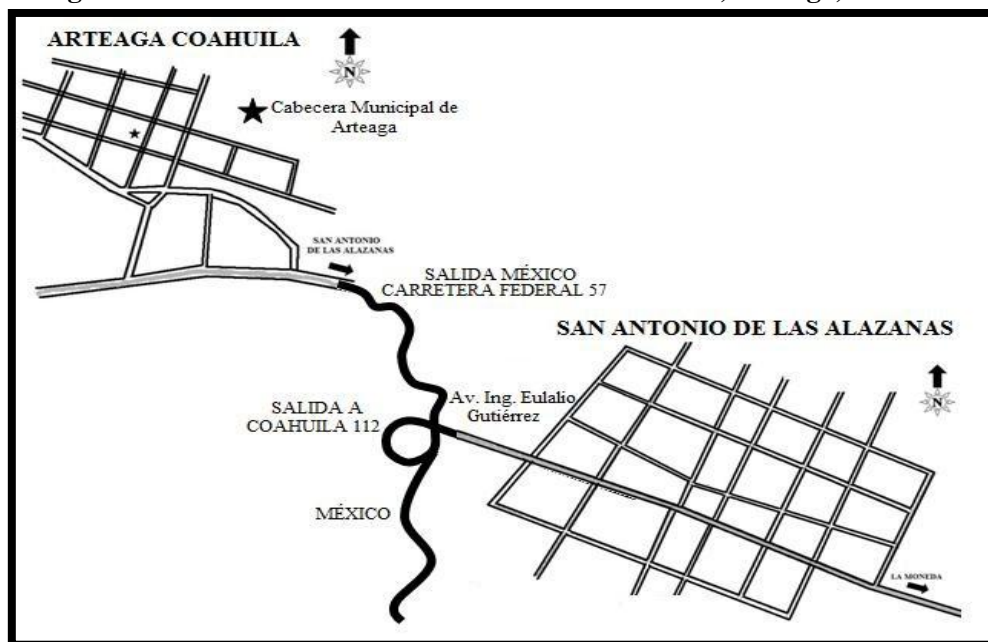
Así es como desde 2001 hasta la actualidad, La Moneda, ha prosperado con la renta de cabañas y por enfocarse a un mercado local y nacional que incluye las regiones sur de los estados de Coahuila y Nuevo León. Hasta ahora la empresa cuenta con una infraestructura de cinco cabañas (tres para cuatro personas, una para siete personas y una para once personas) equipadas con servicios (agua, gas y electricidad) además de una área de juegos infantiles, medios con los cuales ofrece el servicio de renta de cabañas y forma parte de los mejores centro ecoturísticos de la región.

2.3 Localización de la empresa

2.3.1 Macrolocalización

La localidad de **San Antonio de las Alazanas** está situada a 37 km de la cabecera Municipal de Arteaga en el Estado de Coahuila de Zaragoza, México y se localiza en las coordenadas, latitud norte 25° 27' 26" y longitud oeste 100° 57' 94", a una altura de 2300 msnm.

Figura 2. Localización de San Antonio de las Alazanas, Arteaga, Coahuila

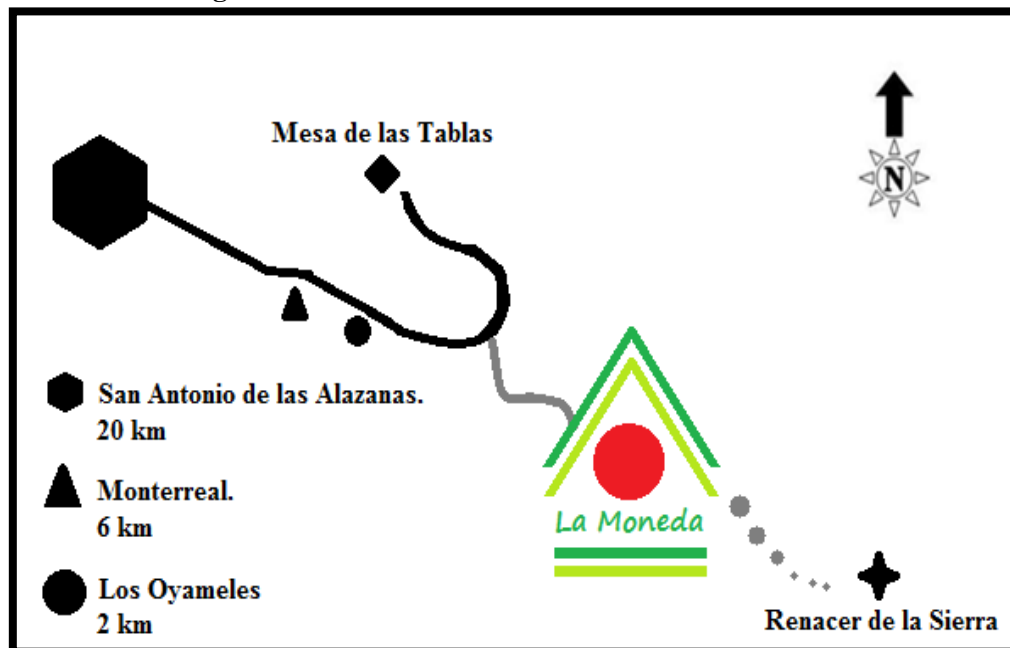


Fuente: Elaboración propia.

2.3.2 Microlocalización

Las cabañas están ubicadas en la sierra de la Martha (La más alta en Coahuila 3,707 msnm.) a una altura de 2,800 msnm., y a una distancia de 20 km de la localidad de San Antonio de las Alazanas. “La Moneda” tiene acceso por un camino de terracería, el cual se encuentra en la carretera a Mesa de las Tablas en el Km 43.5. El recorrido para llegar a las instalaciones es de aproximadamente un kilómetro y medio hasta llegar al centro ecoturístico. El punto de acceso al igual que el largo del recorrido cuenta con señalamientos hasta encontrar el punto exacto donde está localizada “La Moneda”.

Figura 3. Localización de las cabañas “La Moneda”



Fuente: Elaboración propia.

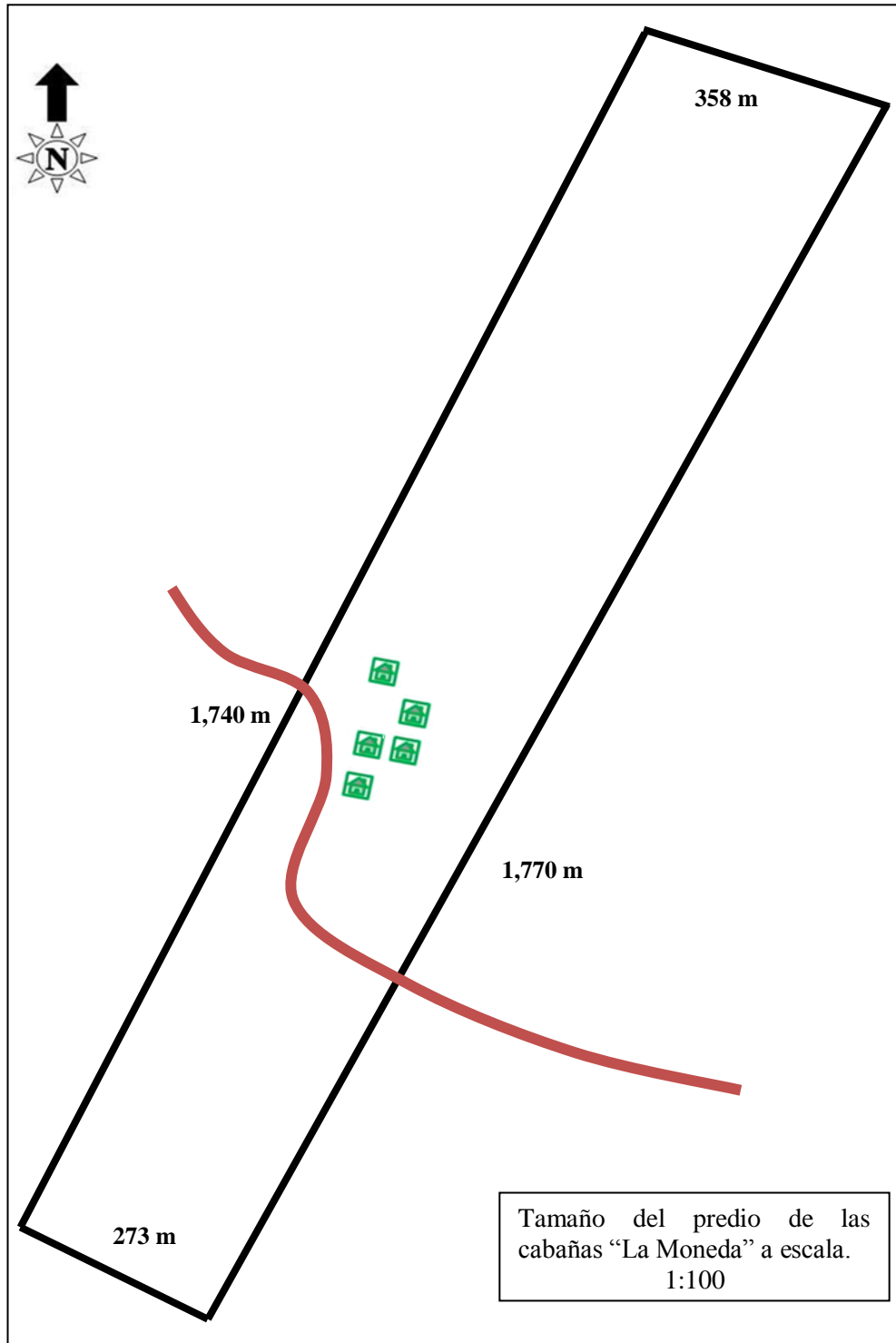
2.4 Recursos de la empresa

2.4.1 Tamaño y localización del predio

Como ya se mencionó con antelación, el lugar donde se ubica la unidad ecoturística “La Moneda” es en un predio, propiedad del Sr. Jesús Berlanga Dávila cuya extensión abarca 55 ha de la sierra La Martha, a una altura de 2,800 msnm. El predio se caracteriza por tener entre su naturaleza: matorrales, sierra, bosque, caminos, así como áreas con fisiografía accidentada. La siguiente imagen muestra las dimensiones del predio donde se ubica “La Moneda” y posteriormente en la imagen 5 el diagrama de corte o Transecto¹⁹ de la empresa.

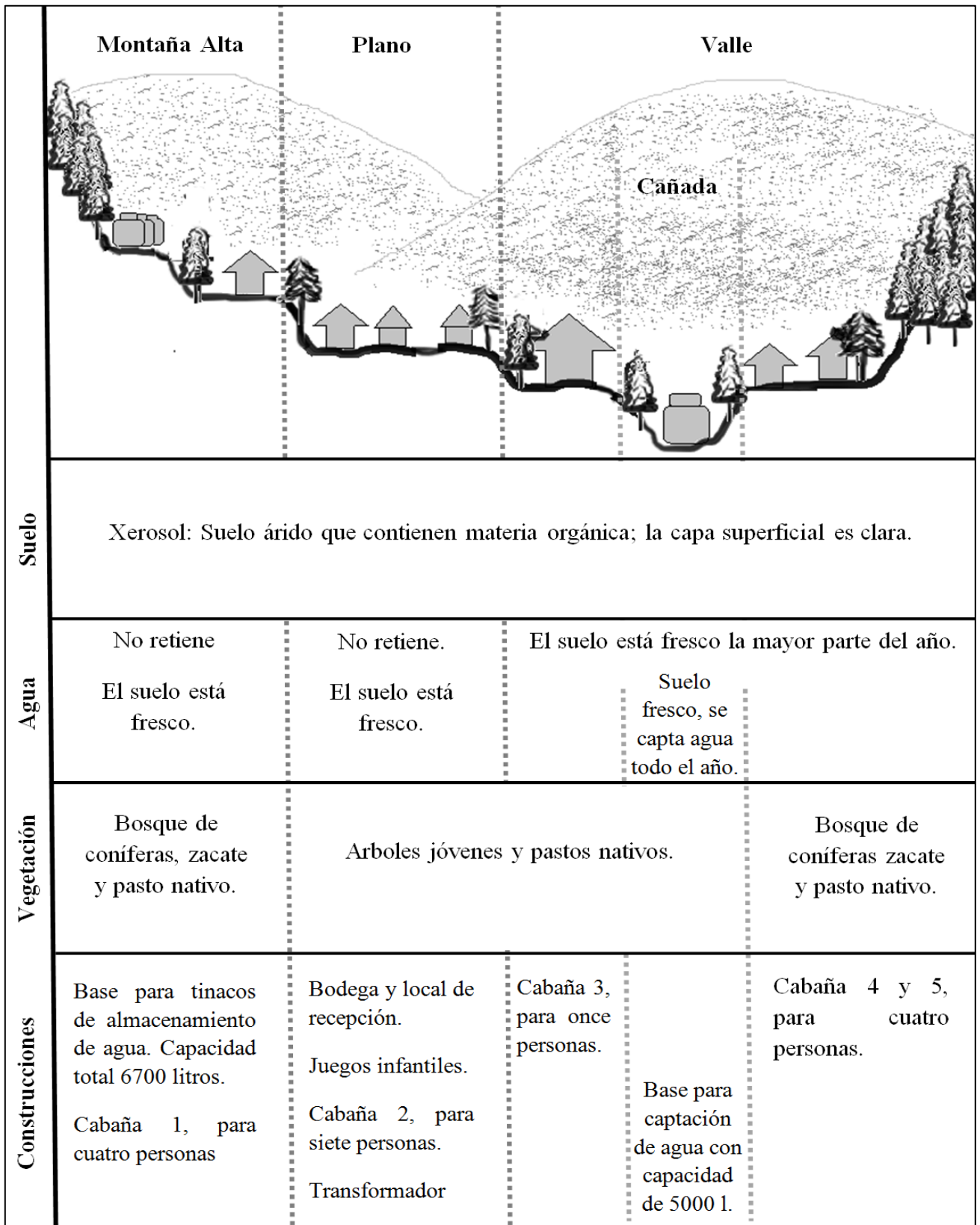
¹⁹El transecto es una tira de muestra de tierra utilizada para supervisar la distribución de plantas, poblaciones, infraestructura, etc., dentro de un área determinada

Figura 4. Dimensiones del predio “La Moneda”



Fuente: “La Moneda”

Figura 5. Diagrama de corte de las cabañas “La Moneda”

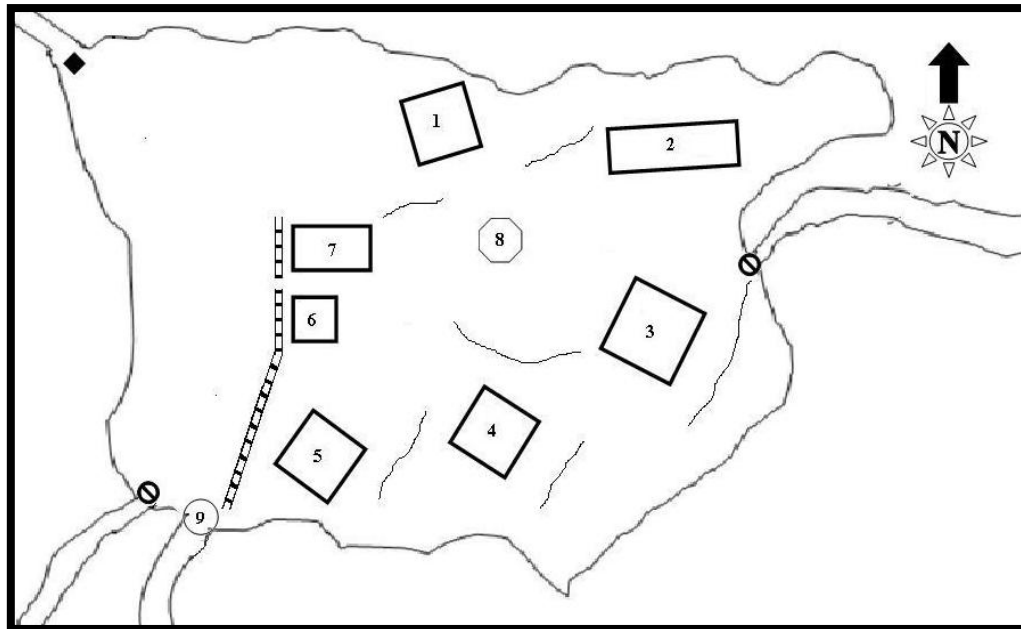


Fuente: Elaboración propia con levantamiento de campo en “La Moneda”.

2.4.2 Infraestructura de servicios

Las instalaciones de la empresa ocupan una extensión de 2 ha entre cabañas, bodega, caseta y área recreativa para niños. Así mismo, cuenta con los servicios de agua, electricidad y gas embotellado para ofrecer a sus visitantes una estancia de relajación y diversión. A continuación se presenta información detallada de los medios con los cuales “La Moneda” brinda el servicio ecoturístico.

Figura 6. Distribución de las instalaciones de “La Moneda”



1. Cabaña 1 (4 personas)
2. Cabaña 2 (7 personas)
3. Cabaña 3 (11 personas)
4. Cabaña 4 (4 personas)
5. Cabaña 5 (4 personas)
6. Caseta vigilancia.
7. Bodega.
8. Juegos infantiles.
9. Camino Renacer de la Sierra.

◆ Acceso a “La Moneda”.

⊘ Prohibido el paso.

Fuente: Elaboración propia

2.4.3 Caminos

En “La Moneda” se encuentran diferentes rutas que dirigen hacia otros destinos cercanos a la unidad. El principal, es el que conduce a las cabañas “El Renacer de la Sierra”, a través de él se pueden hacer recorridos a pie, bicicleta, automóvil y/o cualquier otro medio de transporte motorizado. Existen otros caminos, pero en su mayoría son un conjunto de veredas caracterizadas por su fisiografía accidentada, por lo tanto, solamente se puede hacer el recorrido a pie. La ventaja de estos caminos es que a través de ellos se puede practicar el senderismo como una actividad ecoturística.

2.4.4 Recepción

“La Moneda” cuenta con un local en el cual los encargados reciben a los visitantes para realizar su registro, liquidar el resto del pago de la cabaña reservada, acordar los términos del servicio, así como las condiciones del uso de las cabañas y el tiempo de permanencia dentro de la unidad.

Cabe aclarar que el local de recepción también es el puesto de guardia de la empresa. Este es atendido por el señor Rubén Román Rangel y esposa Alma Ludivina Salazar, quienes residen en el lugar desde hace cinco años y cuyos cargos son de vigilancia y mantenimiento de las cabañas. El local es una pequeña construcción de adobe y concreto, fue la primera que se instaló en el predio, tiene una antigüedad de 11 años, ocupa una extensión de 16 m² y está valuada en \$50,000. Las condiciones que presenta el local no son adecuadas para ser la recepción de la empresa, ya que más bien es la casa donde los encargados de las instalaciones viven, al mismo tiempo que cuidan del lugar. Sin embargo, la empresa no requiere de un área específica de contratación debido a que la solicitud del servicio se hace con anticipación y no al momento en que algún visitante decida hospedarse, lo que apoya la administración de la empresa y facilita el proceso de control, evitando así malos manejos de los recursos que ingresan a la empresa.

2.4.5 Bodega

Para resguardar herramientas, material de limpieza así como otros objetos que hacen falta en el cuidado de la imagen de la empresa, “La Moneda” tiene instalada una bodega, cuya superficie ocupa 60 m² y una altura de 2.7 m. El material del cual está construida es básicamente madera, piso de cemento y cubierta de lámina de hierro. Su construcción es de manera rustica pero es adecuada para resguardar cualquier objeto característico de la empresa. Dicha construcción pese a su rusticidad, presenta condiciones adecuadas para cumplir con su función; la obra está valuada en \$10,000.

2.4.6 Cabañas

La Moneda cuenta con infraestructura de cinco cabañas de las cuales: tres tienen una capacidad de cuatro personas y el resto de siete y once personas (Ver anexo 1). El material del cual están compuestas es básicamente adobe y madera; piso de laja roja y cubiertas de lámina de hierro. En su interior, todas cuentan con chimenea, cocina, así como recamaras y construcciones de madera (divisiones, barandales, portales).

La primer cabaña (cabaña 1) tiene una extensión de 45.6 m² y 2.8 m de altura, esta adecuada para cuatro personas, tiene diez años en uso y su construcción está valuada en \$ 200,000. En su interior cuenta con dos recamaras matrimoniales, baño completo, cocina, chimenea, además de los servicios complementarios (agua, gas y electricidad). Y al exterior tiene un espacio para asador.

La cabaña 2 tiene una extensión de 67.6 m² y altura de 3 m, tiene capacidad para siete personas y nueve años en uso; la construcción está valuada en \$ 300,000. En su interior cuenta con tres recamaras (dos matrimoniales y una para tres personas), baño completo, cocina, chimenea, además de los servicios complementarios (agua, gas y electricidad.). Al exterior tiene estacionamiento y un espacio para asador.

La cabaña 3 tiene una extensión de 56.2 m² y dos plantas, tiene capacidad para once personas y seis años en uso; la construcción está valuada en \$ 400,000. En su interior cuenta con cuatro recamaras

(tres matrimoniales y una para cinco personas), dos baños completos, cocina, chimenea, además de los servicios complementarios (agua, gas y electricidad). Al exterior cuenta con estacionamiento y un espacio para asador.

La cabaña 4 y 5 cabaña tienen una extensión de 45.6 m² y 2.8 m de altura, esta adecuada para cuatro personas, tiene nueve y dos años en uso respectivamente y su construcción está valuada en \$ 200,000. En su interior cuentan con dos recamaras matrimoniales, baño completo, cocina, chimenea, además de los servicios complementarios (agua, gas y electricidad). Al exterior cuentan con estacionamiento y un espacio para asador.

Como se ha descrito, cada una de las construcciones tiene lo necesario para pasar una hostería, con los servicios de la ciudad pero trasladados en el bosque. Las cabañas presentan un buen estado de construcción e imagen lo que refleja el pendiente que tienen los encargados en el cuidado y mantenimiento de las mismas. Sin embargo, como se vio en el marco teórico la infraestructura se debe ir adecuando de a cuerdo a las necesidades de los visitantes, actividad que no se detectó durante la descripción de las cabañas y que se ve reflejado en la cubierta de lamina de las cabañas.

2.4.7 Mobiliario

Además de instalaciones, las cabañas cuentan con mobiliario y electrodomésticos, para poder complementar el servicio a los huéspedes. Debido a que dichos objetos se conectan a fuentes de energía como gas y electricidad, las cabañas, cuentan con un extintor, este ultimo como medio de seguridad ante la posible combustión ocasionada por fallas en los electrodomésticos o en las fuentes de alimentación que les hace funcionar. El siguiente cuadro muestra la cantidad de mobiliario y electrodomésticos incluidos en cada una de las cabañas.

Cuadro 1. Mobiliario y electrodomésticos de las cabañas “La Moneda”

Mobiliario y Electrodomésticos.	Valor Unitario (\$)	Cabaña					Caseta	Existencia	Valor Total (\$)
		1	2	3	4	5			
Asador de hierro	1,200	1	1	1	1	1		5	6,000
Boiler 54 litros.	3,000	1	1	2	1	1		6	18,000
Cafetera	200	1	1	1	1	1		5	1,000
Cama individual	800		1	1				2	1,600
Cama matrimonial	1,200	2	3	5	2	2		14	16,800
Extintor 9 Kg	1,000	1	1	2	1	1		6	6,000
Licuadaora	200	1	1	1	1	1		5	1,000
Mesa madera	2,000	1	1	2	1	1		6	12,000
Mesa plástico seis personas	500	1	1	2	1	1		6	3,000
Microondas	1,500	1	1	1	1	1		5	7,500
Parilla	800	1	1	1	1	1		5	4,000
Refrigerador	2,000	1	1	1	1	1		5	10,000
Tanque para gas 45Kg	800	1	2	2	1	1	1	8	6,400
Tonel basura	200	1	2	2	1	1	1	8	1,600
Total									\$ 94,900

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en “La Moneda”.

Otros instrumentos con que cuentan las cabañas son los utensilios de cocina así como otros objetos que complementan el uso del mobiliario y los electrodomésticos. Los utensilios están limitados al número de ocupantes en cada cabaña, sin embargo, la empresa sabe que es indispensable tener unidades extras en caso de que alguno de los utensilios este desgastado o llegue a romperse. La mayor parte de estos objetos son de material plástico, metálico y una proporción baja de vidrio. En el anexo 2 se hace referencia a la existencia de los diferentes utensilios de cocina en cada una de las cabañas.

Por último, las cabañas cuentan dentro de cada recamara con accesorios que completan el mobiliario principal de estas (las camas). Se trata de conjuntos de cobijas, almohadas, sábanas y toallas, que sirven para perfeccionar el descanso del visitante. Dicho material, se reemplaza por uno limpio cada vez que los visitantes desocupan las cabañas y/o se reemplaza por uno nuevo en caso de que tenga algún defecto que impida su utilidad. La siguiente tabla muestra la cantidad de accesorios contenidos dentro de cada una de las cabañas. Todos los utensilios de cocina, así como los accesorios para camas, están valuados en \$15,000.

Cuadro 2. Accesorios de las cabañas “La Moneda”

Accesorios	Cabaña					Total
	1	2	3	4	5	
Cobija individual		4	4			8
Cobija matrimonial	8	12	20	8	8	56
Almohada.	8	14	22	8	8	60
Sábanas individuales		2	2			4
Sábanas matrimoniales	4	6	10	4	4	28
Toallas	4	6	10	4	4	28

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en “La Moneda”.

“La Moneda”, dentro de sus instalaciones estableció un área de juegos infantiles de poca más de 25 m², en la cual se pueden encontrar columpios y un brincolín, además de una pequeña casa de árbol. Todo esto con el fin de que el servicio no solo sea una estancia que satisfaga a los adultos, sino también, sea un momento de diversión para los niños que vienen con ellos.

La característica principal de los juegos infantiles es que son aptos para niños de 3 a 12 años de edad. En el caso del columpio, es de metal, tiene un cupo para tres personas y alcanza 2.2m de altura. El brincolín es de material aluminio y lona, soporta un peso de 80 Kg, tiene altura de 1.2 m y diámetro de 2.8m. El costo total de los juegos infantiles esta valuado en \$3,500.

Como se ha descrito, el área de juegos infantiles presenta una carencia en el material que posee, ya que solo puede dar servicio como máximo a cinco personas, que en consecuencia genera un mayor desgaste durante la temporada alta de la empresa además de dejar a los visitantes con una carencia del servicio en la misma.

2.4.8 Servicios

a) Agua, almacenamiento y distribución

Este elemento es uno de los básicos que se utilizan dentro de las acabañas. El abasto de agua se obtiene mediante escurrimiento, cuya captación se realiza en la llanura de la unidad ecoturística. El agua

que escurre constantemente, llega a través de una manguera de 1½” hasta un tinaco tipo industrial con capacidad de 5 mil litros, donde se almacena para después trasladarla al los tinacos de almacenamiento que posteriormente darán servicio a las cabañas.

El traslado de agua se realiza con una bomba de 1hp. El agua corre a través de una manguera de 1½” hasta llegar a los tinacos de almacenamiento, los cuales se encuentran a unos cuantos metros arriba la cabaña 1. Los tinacos se encuentra instalados sobre una base de concreto cuya área es de aproximadamente 18 m² y en total almacenan 4,700 litros (dos tinacos de 1,100 l y uno de 2,500 l).

El agua almacenada después es distribuida a cada una de las cabañas por medio de la gravedad. Corre a través de los diferentes conductos (manguera negra 1½”) subterráneos hasta llegar a los diferentes baños (principal instalación donde se requiere de este recurso) de cada una de las cabañas, donde está lista para ser utilizada por el huésped. Toda la instalación de agua junto con los tinacos estima un valor de \$15,700.

b) Drenaje.

Después de que el agua es utilizada se requiere un lugar para su desecho. El uso de fosas sépticas es una alternativa que la empresa ha utilizado para sustituir el drenaje pero sin perjudicar el entorno de la unidad ecoturística y el ambiente que le rodea. Dentro de “La Moneda” tiene instalada una fosa séptica al exterior de cada una de las cabañas. Tienen una capacidad de 3 m³ para desagüe y están cubiertas con una tapa de concreto. El desagüe que se expulsa de las cabañas se dirige a través de tubos PVC de 4” hasta precipitar dentro de las fosas. En total, se encuentran funcionando 6 fosas (una para cada cabaña y el local de vigilancia) y cada una tuvo un precio de instalación de \$ 2,000.

c) Electricidad

“La Moneda” cuenta con el servicio de energía eléctrica desde 2003, este mismo proporcionado por la Comisión Federal de Electricidad (CFE). La instalación de electricidad (postes, cable y mano de obra) hacia el interior de la empresa tuvo un monto aproximado de \$122,000. El consumo general de este recurso se obtiene de una corriente de 110 V, y se utiliza principalmente para dar iluminación tanto al lugar como a cada una de las cabañas, así como en el uso de electrodomésticos que incluye cada cabaña. En 2010 la empresa reporto un monto total por concepto de electricidad de \$20,400.

El suministro de electricidad a cada una de las cabañas es por vía subterránea (Con el fin de reducir el riesgo de combustión). A partir de una caja de corriente se derivan las diferentes extensiones de cables los cuales están recubiertos con manguera y pasan bajo la superficie dirigiendo la corriente eléctrica a cada una de las cabañas así como a la demás infraestructura que requiere electricidad.

d) Gas

Dentro de las cabañas, además de ofrecer agua y electricidad, también se cuenta con gas embotellado, el cual sirve para dar uso a las parillas y el boiler en cada una de las cabañas. En 2010 la empresa reporto un consumo de 1,236 kg de gas, derivados de un pago de \$12,000, por adquisición de este recurso.

e) Servicio de recreación

“La Moneda” ofrece la oportunidad de algunas actividades que complementara las estancia de los visitantes, además de que les permitirá disfrutar de la naturaleza donde se localiza la empresa. En el siguiente cuadro se presentan las actividades de recreación que se pueden realizar dentro de la empresa.

Cuadro 3. Actividades de recreación en “La Moneda”

✓ Paseo por caminos y veredas (senderismo).	✓ Observación de flora y fauna.
✓ Escala de media montaña.	✓ Observación de las estrellas.
✓ Cañonismo básico.	✓ Fotografía de la naturaleza
✓ Paseos a caballo.	✓ Punto de partida para conocer y recorrer comunidades rurales cercanas (mesa de las tablas, Santa Rita, San Antonio de las Alazanas, etc.) o disfrutar atracciones turísticas cercanas.
✓ Motociclismo (hay que llevar su propia motocicleta).	✓ Lugar intermedio de descanso en el recorrido Monterrey- Santiago-Arteaga-Saltillo, por la ruta de la serranía. (Cuatrimotos, Jeeps, ciclistas de montaña, motociclistas, cabalgatas, etc.)
✓ Ciclismo de montaña (hay que llevar su propia bicicleta).	
✓ Juegos infantiles.	
✓ Futbolito.	
✓ Acampar.	
✓ Fogatas (con restricciones).	

Fuente: www.lamoneda.com.mx

De las actividades recreativas que ofrece la empresa, tales como el ciclismo y motociclismo que no cuenta con el equipo para practicarlas y en otros casos no tienen el suficiente conjunto para realizarlo (como ya se comentó el caso de los juegos infantiles). Por lo tanto este problema genera la insatisfacción de los clientes en especial la gente joven que visita el lugar con fines de diversión.

2.5 Maquinaria y herramienta

La maquinaria y la herramienta dentro de la empresa, hace eficiente el uso de las instalaciones así como facilita el mantenimiento de las mismas; también facilita el traslado de los servicios como el gas embotellado. El siguiente cuadro muestra el diferente tipo de maquinaria y herramienta del que dispone la empresa.

Cuadro 4. Maquinaria y herramienta de la empresa

Concepto	Valor (\$)
Bomba 1Hp	1,500
Camioneta Ford F-250, Modo. 2006	285,000
Herramienta	1,350
Lavadora	3,500
Transformador 25kva.	28,000
Total	319,350

Fuente: Elaboración propia con datos de campo.

La maquinaria presenta características de no tener un uso tan constante, por ejemplo la bomba solo es accionada cuando se necesita abastecer los tinacos de almacenamiento (regularmente los fines de semana), mientras que el transformador solo tienen mayor utilidad cuando la empresa tiene visitantes y por lo general se utiliza en la noche para dar alumbrado a las instalaciones. La camioneta tiene cuatro años de ser adquirida y es utilizada para el traslado del propietario de la empresa. También se utiliza para

transportar recurso como el gas embotellado, herramienta, materiales y/o cualquier otro elemento que necesite la empresa del exterior.

Por último, la lavadora y herramienta (carretilla, hacha, machete, pala, rastrillo y tijeras podadoras), son utilizados en el mantenimiento de las instalaciones, por su estado muestra que a diferencia de los demás materiales estos presentan características uso constante, por lo que se está pendiente de su remplazo o mantenimiento.

2.6 Mano de obra

Actualmente “La Moneda” emplea en planta a dos personas dentro de sus instalaciones y contrata a dos más de manera temporal (semana santa y verano), esto con el fin de hacer eficiente el mantenimiento durante los periodos vacacionales y días feriados en el país, que es cuando existe mayor ocupación de las cabañas por lo que se requiere incrementar la eficiencia en el mantenimiento de las mismas. El siguiente cuadro muestra las características y cargo de cada uno de los empleados en empresa.

Cuadro 5. Empleados de “La Moneda”

Nombre del trabajador.	Actividad	Nivel de experiencia	Jornadas al año	Salario diario (\$)	Salario anual (\$)
Rubén Román Rangel	Velador y mantenimiento de las instalaciones	5 años	365	71.23	26,000
Alma Ludivina Salazar	Mantenimiento de Cabañas.	5 años	365	71.23	26,000
Personal temporal	Mantenimiento		32	250	8,000

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de “La Moneda”.

En la tabla se aprecia las características del personal, el salario diario esta determinado de acuerdo al pago semanal que corresponde a \$ 1,000. Además además del salario total percibido por el personal de planta, reciben una bonificación cada fin de año por \$ 2,500.

El personal con el que cuenta la empresa no tiene conocimiento sobre el manejo del ecoturismo, pero la experiencia que han tomado en la empresa se ve reflejada en el cuidado, mantenimiento de las instalaciones y recursos de la empresa.

2.7 Arrendamiento de cabañas

El servicio de renta de cabañas que ofrece “La Moneda” está diseñado como un espacio para descansar, convivir con la familia y amigos; así como ofrecer recreación con la naturaleza, disfrutar y apreciar de la misma.

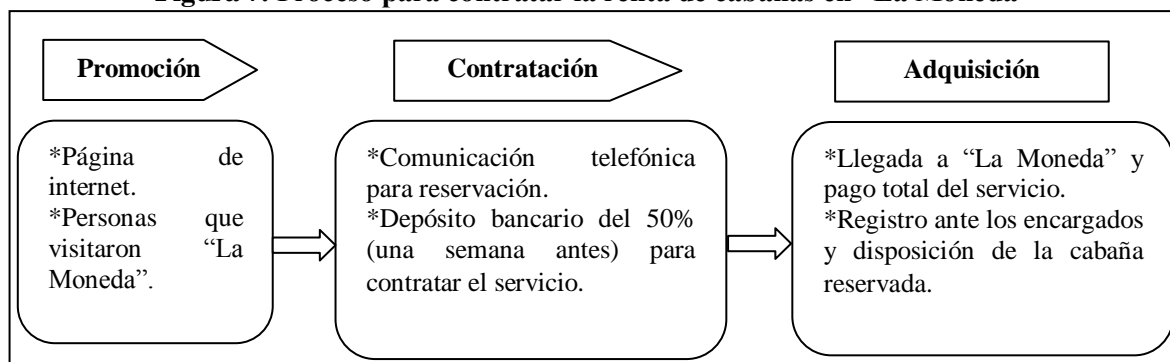
2.7.1 Objetivo del servicio al cliente

La Moneda tiene como fin hacer que el visitante pase una experiencia única e inolvidable vinculando sus instalaciones con el contacto de la naturaleza, de manera que su estancia sea de mayor relajación y descanso, para que cuando el visitante deje el lugar tenga el interés de regresar nuevamente.

2.7.2 Recepción y trámite

Para dar a conocer su servicio, “La Moneda”, cuenta con página a través de la red (www.lamoneda.com.mx). Por este medio es posible informar a los interesados las características y asistencias que ofrece la unida, así como, advertir diariamente de las temperaturas máximas y mínimas registradas y las condiciones generales del clima. La siguiente figura muestra el proceso en que los clientes adquieren el servicio de renta de cabañas.

Figura 7. Proceso para contratar la renta de cabañas en “La Moneda”



Fuente: Elaboración propia con información de “La Moneda”.

Lo que hace la empresa antes de entregar la cabaña a los visitantes es limpiarla completamente (baño, cocina, comedor, recamaras, etc.), colocar los accesorios limpios de las camas y poner material de higiene en el baño (papel higiénico, jabón, shampoo). Posteriormente de que los visitantes terminan su estancia en la cabaña, el personal de la empresa, retira los accesorios de las camas, limpia los utensilios de la cocina así como las divisiones del lugar y resguardar el lugar para después volver a limpiar el día que se vaya a ocupar.

El uso de productos de limpieza varían de acuerdo a la ocupación de las cabañas, es decir, que se emplean comúnmente antes, en y después de rentar una cabaña. El siguiente cuadro presenta la cantidad de productos de limpieza utilizados en el periodo de trabajo 2010 de la empresa.

Cuadro 6. Productos de limpieza

Producto	Unidad	Cantidad	Precio (\$)	Total (\$)
Jabón liquido	Litro	359	35	12,565
Suavizante de talas	Litro	359	15	5,385
Aromatizante	Litro	359	15	5,385
Cloro	Litro	359	8	2,872
Jabón de baño	Pieza	430	6	2,580
Papel higiénico	Rollo	430	5	2,150
Total			84	30,937

Fuente: elaboración propia con datos de campo.

2.7.3 Precios y tarifas

El precio general para la renta de las cabañas en “La Moneda” varía dependiendo del día que se quiera reservar. A parte de las promociones que ofrece, cuenta con los precios establecidos en cualquier día de la semana y los precios de los fines de semana, tanto en temporada baja como en temporada alta. La temporada baja es generalmente todo el año, mientras que la temporada alta incluye semana santa, julio, agosto, septiembre, vacaciones de diciembre y puentes.

Cuadro 7. Precio por noche de las cabañas “La Moneda”

Cabaña	Temporada baja (\$)		Temporada alta (\$)	
	Domingo a jueves	Viernes y sábado	Domingo a jueves	Viernes y sábado
4 personas	750	1,050	950	1,350
7 personas	1,450	1,700	1,450	2,050
11 personas	1,950	2,500	1,950	3,000

Fuente: www.lamoneda.com.mx

Igualmente en la renta de cabañas la empresa realiza promociones al reservar por un fin de semana (viernes a domingo) cualquier cabaña. Esto con el fin de que el visitante pueda tener más tiempo de relajación y descanso a un menor precio. La siguiente tabla muestra las cuotas de las promociones que aplica en las diferentes cabañas

Cuadro 8. Precios de promoción en “La Moneda”

Temporada	4 personas (\$)	7 personas (\$)	11 personas (\$)
Baja	1,700	2,750	4,000
Alta	2,100	3,300	4,800

Fuente: www.lamoneda.com.mx

2.7.4 Diferenciación del servicio

“La Moneda” por sus características se relaciona a otras unidades ecoturísticas existentes en la región donde se ubica, tales como: Cabañas los Alpes, Cabañas Montorio y Cabañas Lontananza de los Berlanga, pero lo que la hace diferente a estas es que cuenta con un mayor grado de mantenimiento, así como las tarifas del mercado al que se dirige (lo que el dueño suele denominar clase media-alta). Otra diferencia es sin duda alguna la ubicación de la empresa, que ofrece al visitante, la vista de un excelente paisaje de la sierra de Arteaga en cualquier temporada del año.

2.7.5 Nivel de ocupación

La oferta que hace “La Moneda” en concreto asciende a 1,825 veces la disposición de sus cabañas considerando los 365 días del año, sin embargo no se ocupan todos los días acentuándose la renta de las mismas en los fines de semana o temporadas del año, principalmente lo que en párrafos anteriores denominamos temporada alta. Para precisar y estar en posibilidades de integrar un presupuesto de ingresos más preciso, se recurrió a los registros de 2010 y se obtuvo información más puntual y verídica, misma que se presenta a continuación.

Cuadro 9. Ocupación de las cabañas “La Moneda”, 2010

Mes	Cabaña 1	Cabaña 2	Cabaña 3	Cabaña 4	Cabaña 5	Total
Enero	8	4	6	4	7	29
Febrero	7	3	4	3	4	21
Marzo	6	3	4	3	4	20
Abril	12	11	12	11	10	56
Mayo	4	2	4	3	4	17
Junio	5	1	4	3	5	18
Julio	10	5	9	6	7	37
Agosto	9	5	8	8	7	37
Septiembre	8	4	4	5	7	28
Octubre	7	2	3	5	5	22
Noviembre	8	3	3	4	5	23
Diciembre	9	10	10	10	12	51
Total	93	53	71	65	77	359

Fuente: elaboración propia con datos de campo.

El nivel de ocupación general de las cabañas para el 2010, haciende a 359 las veces que se brindo el servicio de renta, lo que representa apenas el 19.67% de la oferta total de la empresa en este año.

En el año de operación 2010 las cabañas para cuatro personas son las que tiene un mayor nivel de ocupación, por lo que se puede decir que: grupos de cuatro personas (o menos) adquieren el 65.4% de la ocupación anual y son los de mayor concurrencia dentro de “La Moneda”, lo que marca la pauta que para futuras construcciones, en el caso de que se dieran o se orienten a este tipo de cabañas.

2.8 Comportamiento del servicio

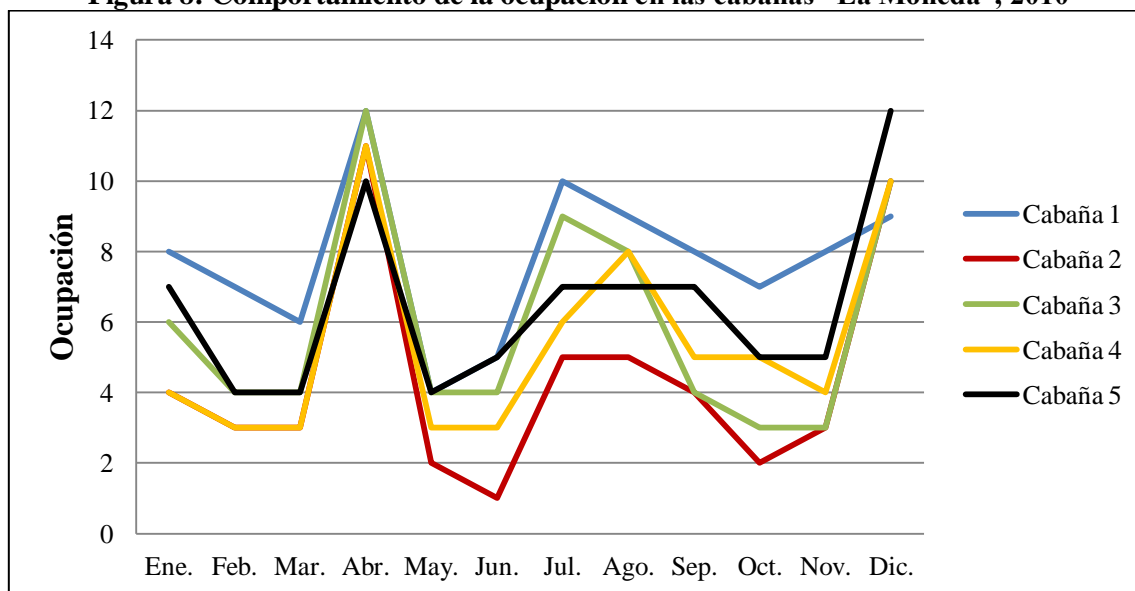
No importa el día o las condiciones que el clima pueda presentar, siempre y cuando se deseé tomar un momento de relajación y descanso o estar en contacto con la naturaleza, ya sea solo o acompañado de la familia y amigos. Esto lo sabe muy bien la empresa, por lo que sus instalaciones así como la renta de cabañas, están disponibles durante todo el año sin importar la temporada y adversidad del ambiente.

Sin embargo, para el visitante de “La Moneda”, existe algo más fuerte que condiciona la visita a las instalaciones de la empresa, más que la adversidad del clima el visitante se enfrenta a los tiempos y periodos vacacionales, los cuales están reducidos durante el año. Esto ocasiona que grandes grupos de personas en fechas vacacionales escapen de las urbes para tomar un momento de diversión, relajación y descanso en zonas no muy concurridas.

Este efecto puede mostrarse claramente en el comportamiento del servicio de “La Moneda”. Resulta que en los periodos vacacionales la ocupación de las cabañas se ve incrementada en comparación de los días laborales. La figura 8 muestra el comportamiento de ocupación en el año 2010 de cada una de las cabañas en la empresa. Se puede observar que el servicio de la empresa presenta tres diferentes

estaciones a lo largo del año, en que los niveles de ocupación se incrementan (debido a los periodos vacacionales en el año 2010), siendo Abril (por vacaciones de Semana Santa) el mes en que existió mayor concurrencia dentro de las instalaciones de la empresa.

Figura 8: Comportamiento de la ocupación en las cabañas “La Moneda”, 2010



NOTA: Los meses de Abril, Julio, Agosto y Diciembre, son los meses con mayor nivel de ocupación en cada una de las cabañas. Según el calendario 2010, estos meses fueron los de mayor número de días con asuetos.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en “La Moneda”.

2.9 Inversión

Las inversiones dentro de la empresa representan los desembolsos de dinero en la compra de: terrenos, maquinaria, infraestructura, etc., los cuales son utilizados para la generación del servicio de la empresa. La siguiente tabla muestra el monto de inversión realizado por el dueño en la instalación de la unidad ecoturística “La Moneda”.

Cuadro 10. Inversión en “La Moneda”

Concepto	Monto (\$)
Terreno	1,000,000
Infraestructura	1,360,000
Mobiliario, electrodomésticos y juegos.	98,400
Accesorios	15,000
Instalaciones	149,700
Maquinaria y equipo	319,350
Inversión total	2,942,450

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en “La Moneda”.

2.10 Depreciación de activos

La depreciación se define como el proceso contable para la conversión gradual del activo fijo en gastos, con excepción de los terrenos. La mayoría de los activos fijos tiene una vida útil limitada; es decir, darán servicio durante un número determinado de futuros periodos contables. La vida útil (v.u) del activo se limita por deterioro, proceso de uso del activo y obsolescencia (que es la pérdida de utilidad comparativa con nuevos equipos o procesos). La herramienta para el cálculo de depreciación anual es el método de depreciación constante o lineal y se determina de la siguiente manera:

$$\text{Depreciación constante o lineal} = \frac{\text{Valor original} - \text{Valor de recuperación}}{\text{Vida útil}}$$

Para efecto de este análisis, el costo de los activos se determino su valor actual (lo que valen a la fecha), mediante la obtención de datos que proceden principalmente de precios de activos comercializados en la región. Las deducciones se estiman a partir del ejercicio analizado y de acuerdo a los porcentajes máximos establecidos por la Ley de Impuestos Sobre la Renta (LISR).

Para la infraestructura se deprecio al 5% con una vida útil de 20 años, excepto para la bodega cuyo periodo es de 15. Para el mobiliario, electrodomésticos, utensilio y accesorios se aplicó un 10% anual con 5 años de vida util en mobiliario y 3 años en el resto; mientras que para las instalaciones se amortizaron al 10% anual. Por último para la maquinaria se depreciaron a diferentes porcentajes con una vida util de 5 años para la camioneta, lavadora y herramienta, 10 años para la bomba y 20 para el transformador. El siguiente cuadro muestra el costo de depreciación y amortización de cada uno de los activos, así como el monto anual en el que incurrió la empresa para el año de operación 2010.

Cuadro 11. Depreciación y amortización de los activos

Concepto	Valor (\$)	Dep. (%)	Dep. anual (\$)
Infraestructura	1,360,000	5	64,758
Mobiliario y electrodomésticos	98,400	10	20,052
Utensilios y accesorios	15,000	10	2,700
Instalaciones	149,700	10	7,983
Maquinaria y equipo	315,850		45,018
Bomba para agua. 1 Hp	1,500	10	135
Camioneta Ford F-250	285,000	25	42,750
Herramienta	1,350	10	243
Lavadora	3,500	10	630
Transformador 25 Kva.	28,000	10	1,260
Total	1,942,450		140,511

Fuente: Elaboración propia en base a datos de campo.

2.11 Costos

Se entiende por costos, al valor que representa el monto total de lo invertido para comprar o producir un bien o servicio. Los costos son el total de los medios de producción consumidos y la parte proporcional de los medios de producción desgastados. En el caso de “La Moneda”, los costos incurren en

ofrecer la mejor estancia a personas que visiten el lugar. En el cuadro 12 se presenta el detalle de los costos que tuvo la unidad ecoturística en el año de labores 2010.

Se puede apreciar que los costos fijos son dos veces mayores respecto a los costos variables. Lo que puede confirmar la existencia de una gran inversión en construcciones de la empresa. En términos más claros, el costo de brindar la renta de cabañas se deriva principalmente por el desgaste de las instalaciones, más que del mantenimiento y servicios que utilizan.

Cuadro 12. Costos incurridos 2010

Concepto de costo	Valor (\$)	%
Costos fijos	195,011	66.7
Personal	54,500	18.6
Depreciaciones	140,511	48.1
Costos variables	97,337	33.3
Energía eléctrica	20,400	7.0
Gas	12,000	4.1
Mantenimientos diversos	26,000	8.9
Productos de limpieza	30,937	10.6
Personal temporal	8,000	2.7
Costo total	292,348	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de campo.

2.12 Ingresos

El ingreso se define como todas aquellas entradas de dinero, generado por la venta de un producto y/o prestación de un servicio. En el caso de “La Moneda”, los ingresos se perciben por la prestación de un servicio que consiste en la renta de cabañas. En el siguiente cuadro se aprecian el diferente ingreso de cada una de las cabañas así como el total de la empresa en el 2010.

Cuadro 13. Ingresos de “La Moneda” 2010

Cabaña	Renta anual	Precio Unitario (\$)	Ingreso anual (\$)
1	93	1,050	97,650
2	53	1,700	90,100
3	71	2,500	177,500
4	65	1,050	68,250
5	77	1,050	80,850
Total	359		514,350

Fuente: Elaboración propia en base a datos de campo.

Es importante señalar que la renta de las cabañas en el año de referencia (2010) se rentaron básicamente en fin de semana, por lo que el valor de la renta se considera bajo este precio, considerando que en la temporada alta se eleva el costo de la renta, pero que también las promociones disminuyen el

costo por cabaña, y que no se cuenta con un registro preciso que nos permita diferenciar, se optó por considerar el precio de fin de semana para evitar desviaciones o sesgos de mayor magnitud.

Los datos concuerdan que la cabaña 1 es la de mayor ocupación (25.9% respecto a la ocupación anual) y representa el 19% de los ingresos de la empresa. Por otro lado la cabaña 3 representa un número inferior en ocupaciones (19.8%), sin embargo, es la principal fuente de las ganancias para la empresa (34.5% de los ingresos), lo cual supera el valor de la cabaña 4 (13.3%) y 5 (15.7%) en su conjunto. La cabaña 2 fue la de menor servicio en el último año (14.8%) pero es la tercer fuente de ingresos para la empresa (17.5%).

2.13 Estado de resultados

Estimados los costos e ingresos de la empresa, se procede a incorporarlos a un estado de pérdidas y ganancias, el cual permitirá conocer la utilidad derivada del ejercicio de “La Moneda”. El resultado, determinara las condiciones en las que opera la empresa.

Cuadro 14. Estado de resultados

Cabañas “La Moneda”		
Estado de resultados		
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010		
	(\$)	(\$)
Ingresos		
Ingreso por renta de cabaña 1	97,650	
Ingreso por renta de cabaña 2	90,100	
Ingreso por renta de cabaña 3	177,500	
Ingreso por renta de cabaña 4	68,250	
Ingreso por renta de cabaña 5	80,850	
Ingresos netos		514,350
Costos		
Costos fijos	195,011	
Costos variables	97,337	
Costo total		292,348
Utilidad antes de impuestos		222,002
Impuestos		0
Utilidad del ejercicio		222,002

Fuente: Cálculos propios

El cuadro 14 muestra que los resultados concluyen que la unidad de servicios obtuvo utilidad en el periodo de estudio, sin embargo, se debe de tomar en cuenta que aún no se está planteando una evaluación financiera, es decir, la capacidad que tiene la empresa, con esas utilidades, para generar los recursos suficientes para retornar la inversión efectuada y que en un momento dado permita la capitalización de la empresa o en su defecto recuperar los activos que por el paso del tiempo y el uso concluye su vida útil.

El flujo de ingresos durante el año es de \$ 514,350.00, que representan el 17.5% del capital invertido y aunque el margen de utilidad representa el 43.2% de los ingresos, respecto al capital invertido es apenas del 7.5%, por lo que es importante elevar el nivel de ocupación para captar mayores ingresos y mejorar la variable de rendimiento de capital.

El dato obtenido refleja que la empresa, por cada peso de Ingreso obtuvo 43 centavos de utilidad, en el año de 2010, sin embargo, la inversión de capital realizada es elevada, 5.7 veces el nivel de ingresos captado en este año. Es importante señalar, que aún y cuando se tiene una utilidad aceptable, ésta puede incrementarse considerablemente a través de superar las debilidades que se identificaron, entre las que podemos resaltar el bajo nivel de ocupación, por la falta de difusión en el ámbito de influencia de las cabañas, servicios adicionales, etc.

Con la información disponible en este diagnóstico, se identifican los principales problemas, causas y efectos con el fin de proponer oportunidades de desarrollo para la empresa y lograr mejores condiciones económicas.

CAPÍTULO III

IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS

En este capítulo se aplica la metodología del marco lógico para la elaboración de estrategias del plan de mejora. Se comienza con el análisis de la participación del proyecto, identificación de la problemática con la construcción de un árbol de problemas para diferenciar las causas y efectos y determinar las dificultades principales que enfrenta la empresa. Se continúa con la aplicación de la MML convirtiendo el árbol de problemas en objetivos y se analizan las alternativas para construir la matriz de indicadores con la cual se estarían estableciendo las nuevas propuestas de mejora para la empresa.

3.1 Análisis de la participación

De acuerdo al diagnóstico de la empresa se derivan los posibles efectos positivos o negativos que tendrían cada uno de los involucrados en el plan de mejora, dejando con esto los propósitos que desea alcanzar el proyecto.

Cuadro 15. Efectos de los involucrados en el plan de mejora

Involucrado	Efectos positivos o negativos
Propietario de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimiento de inversión • Incremento en los gastos de operación. • Aumento del beneficio propio.
Empresa “La Moneda”	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de las instalaciones e imagen de la empresa. • Mayor circulación de de turistas en las instalaciones de la empresa
Localidad de San Antonio de las Alazanas.	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de empleos para la comunidad de San Antonio de las Alazanas en la empresa.
Turistas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el perfil de los visitantes y su relación con el lugar. • Promover el aprendizaje del ecoturismo.
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor uso de los recursos naturales. • Promover el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales en la empresa.

Nota: Por tratarse de un proyecto Ecoturístico, se consideró pertinente, incluir la situación de los Recursos Naturales.
Fuente. Elaboración propia

Para tener una visión más clara del cuadro anterior se continúa con la secuencia del MML, donde al final de su metodología se estaría concluyendo con las propuestas de mejora para la empresa.

3.2 Identificación y análisis de la problemática

Derivado del capítulo anterior, con base en el diagnóstico de la empresa, se identifican los siguientes problemas:

- Al contar con una gran extensión de terreno con diferentes senderos, recursos naturales y un paisaje admirable de la sierra de Arteaga, “La Moneda” puede implementar o mejorar sus actividades recreativas, y que sean de bajo impacto en los recursos ambientales que le rodean. Estas actividades complementarias pueden beneficiar haciendo más atractivo el servicios y en consecuencia atraiga un mayor número de visitantes.
- Las personas encargadas del servicio de la empresa, carecen de experiencia en el manejo de ecoturismo, lo que impide que la empresa tenga un verdadero enfoque ecoturístico, al mismo tiempo que se mejore el servicio y se ejerzan actividades ecoturísticas. El rubro de mano de obra permanente es de los costos más reducidos, y corresponde al matrimonio encargado de la recepción, además de atender, vigilar y conservar la empresa.
- Actualmente las cabañas están equipadas con el mobiliario necesario, y no se cuenta con muebles de descanso para los visitantes. De igual manera los juegos infantiles son muy limitados y no apropiados para niños de las diferentes edades. La empresa ofrece diferentes actividades ecoturísticas que pueden llevarse a cabo en las instalaciones, sin embargo, no cuenta con el equipo necesario para practicarlas. La falta de instalaciones recreativas limita el servicio por lo que en la propuesta se considera como una oportunidad de mejora. Ciertamente es, para equipar se requiere de una mayor inversión, pero también dichas inversiones pueden ir acompañadas de un incremento en las tarifas de renta, pero igualmente se puede compensar con una mayor afluencia de ecoturistas.
- La empresa presenta un bajo nivel de ocupación de cabañas, pues solamente en el periodo de estudio se alquiló el 19.67% de la oferta total de “La Moneda”. La respuesta a lo anterior puede ser originado por el servicio deficiente que se brinda, limitando el atractivo de la empresa, que a su vez refleja que el servicio de “La Moneda” pueda ser considerado más de descanso que de esparcimiento, lo que con el tiempo puede afectar el número de visitantes.
- El medio de difusión para promocionar a “La Moneda” es apropiado para conocer el servicio en la ciudad o en la región ya que se cuenta con una página web con la información necesaria; pero para el turista que no tienen un destino específico, y que visita el poblado de San Antonio de las Alazanas, no existen medio que lo orienten hacia la ubicación de las cabañas.
- Con base en el marco teórico, en lo referente al apartado de infraestructura ecoturística, “La Moneda” carece de un local en el cual ofrezca productos de consumo a los visitantes, lo que significa que las instalaciones no se han adecuadas a la conformidad del cliente o se desconoce sobre el manejo de ecoturismo, lo que la aleja de la brecha de un buen servicio.

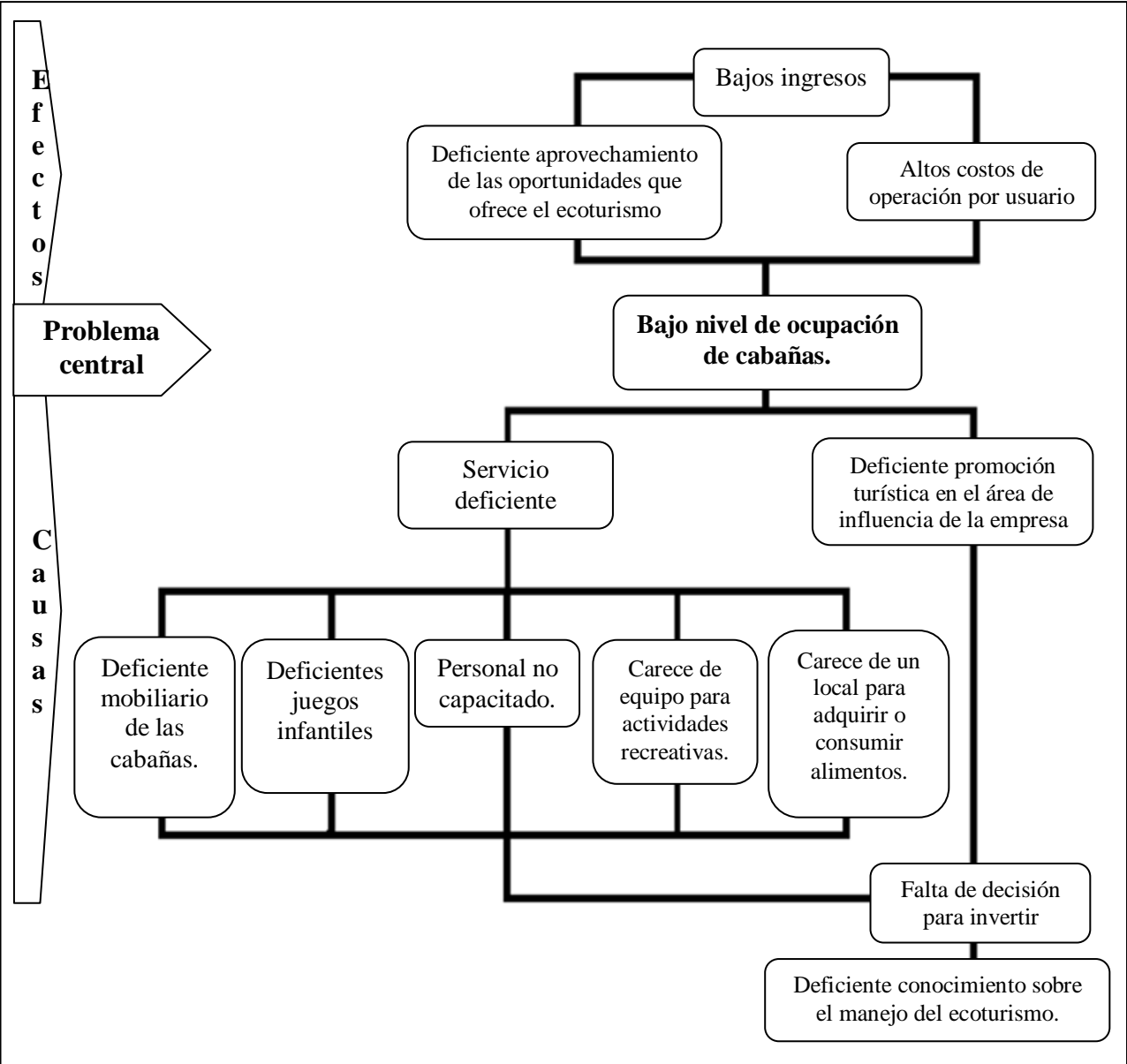
De acuerdo al diagnóstico los ingresos de la empresa son positivos y se opera con cierto margen de utilidad, por lo que es factible realizar inversiones de mejora en el servicio.

La problemática derivada del diagnóstico de la empresa se presenta de manera esquemática través de un árbol de problemas, como lo muestra figura 9. En la parte media se ubica el problema central de la empresa, en la parte inferior las causas que lo originan y en la superior los efectos que ocasionan²⁰.

²⁰Tomado de “La Problemática de la Cadena Productiva de Manzana en Coahuila” (Inédito). Aguirre Moreno Vicente Javier, Profesor Investigador .Depto. de Economía Agrícola. Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro. Saltillo Coahuila.

El problema de bajo nivel de ocupación se debe en una parte al servicio deficiente que brinda la empresa y por el otro a la deficiente promoción turística que realiza la empresa para atraer a los turistas que visitan San Antonio de las Alazanas. El servicio deficiente de la empresa tiene sus causas en la falta de capacitación de personal para brindar un buen servicio ecoturístico, la carencia de equipo para realizar actividades recreativas y de un local para adquirir productos de consumo, así mismo una causa que no es tan grave pero que puede influir en la mejora del servicio es la adecuación de las cabañas con mobiliario conveniente para la mejor estancia de los visitantes. La deficiente promoción turística en el área de influencia de San Antonio de las Alazanas se debe a la falta de un instrumento que permita al propietario tomar una buena decisión al momento de implementar la publicidad, mismo que origina las causas del deficiente servicio de “La Moneda”.

Figura 9. Árbol de Problemas de “La Moneda”



Fuente: Elaboración propia en base a MML

La empresa sabe de los problemas que enfrenta y en este caso, la toma de la mejor decisión por parte del dueño para resolverlos se deriva de que no existe un medio que le defina un mayor conocimiento sobre el manejo del proyecto ecoturístico, que en consecuencia no le permite optimizar el uso de los recursos y aprovechar todas las oportunidades que ofrece este tipo de servicio. Actualmente los costos fijos, por el bajo nivel de ocupación, son elevados y por tanto los ingresos netos, son mínimos, en cuanto al potencial que puede generar la actividad. Por otra parte, la empresa se encuentra ubicada en el área de influencia de otras empresas que ofrecen servicios similares, como es el caso de Monterreal, que ofrece servicios de una alta calidad, claro que el tipo de población a la que está dirigido éste, es de alto nivel de ingreso; por lo tanto, “La Moneda” debe ofrecer mejores servicios, e identificar a la población objetivo al que está dirigido el servicio, para lograr un mayor grado de competitividad

Lo anterior también permite concluir que la empresa no ha alcanzado el nivel de desarrollo esperado, después de 10 años de operación; en este tiempo ya debería de estar consolidada, por lo que es importante que se aplique los elementos esenciales para superar los problemas descritos, ya que de ello depende la mejora y crecimiento de “La Moneda”.

3.3 Análisis de los objetivos

La identificación de objetivos y medios para resolver la problemática de “La Moneda” se logra al convertir el planteamiento de la problemática de una situación de carencia o negativa (Figura 9) a una situación positiva en la que la carencia ha sido resuelta (Figura 10). De este modo, los efectos del bajo nivel de ocupación se vuelven objetivos y sus causas se transforman en medios para alcanzarlos, dicho de otra manera, es transferir el enfoque negativo que da el término problema a un ámbito positivo, es decir transformar los problemas en oportunidades y por lo tanto se constituyen como medios para alcanzar los objetivos.

Como ya se señaló, el mayor problema que enfrenta la empresa es el bajo nivel de ocupación de las cabañas. Existen oportunidades para reducir este problema, una de ellas es mediante la mejora del servicio que contribuye a incrementar los niveles de ocupación y permita el uso eficiente de los recursos de la empresa en actividades ecoturísticas. La segunda es la mejora de la difusión turística de la empresa que de atraiga a “La Moneda” tanto a las personas que visitan San Antonio de las Alazanas, como a la población regional, para aumentar el nivel de ocupación y con ello reducir los costos fijos de operación de la empresa.

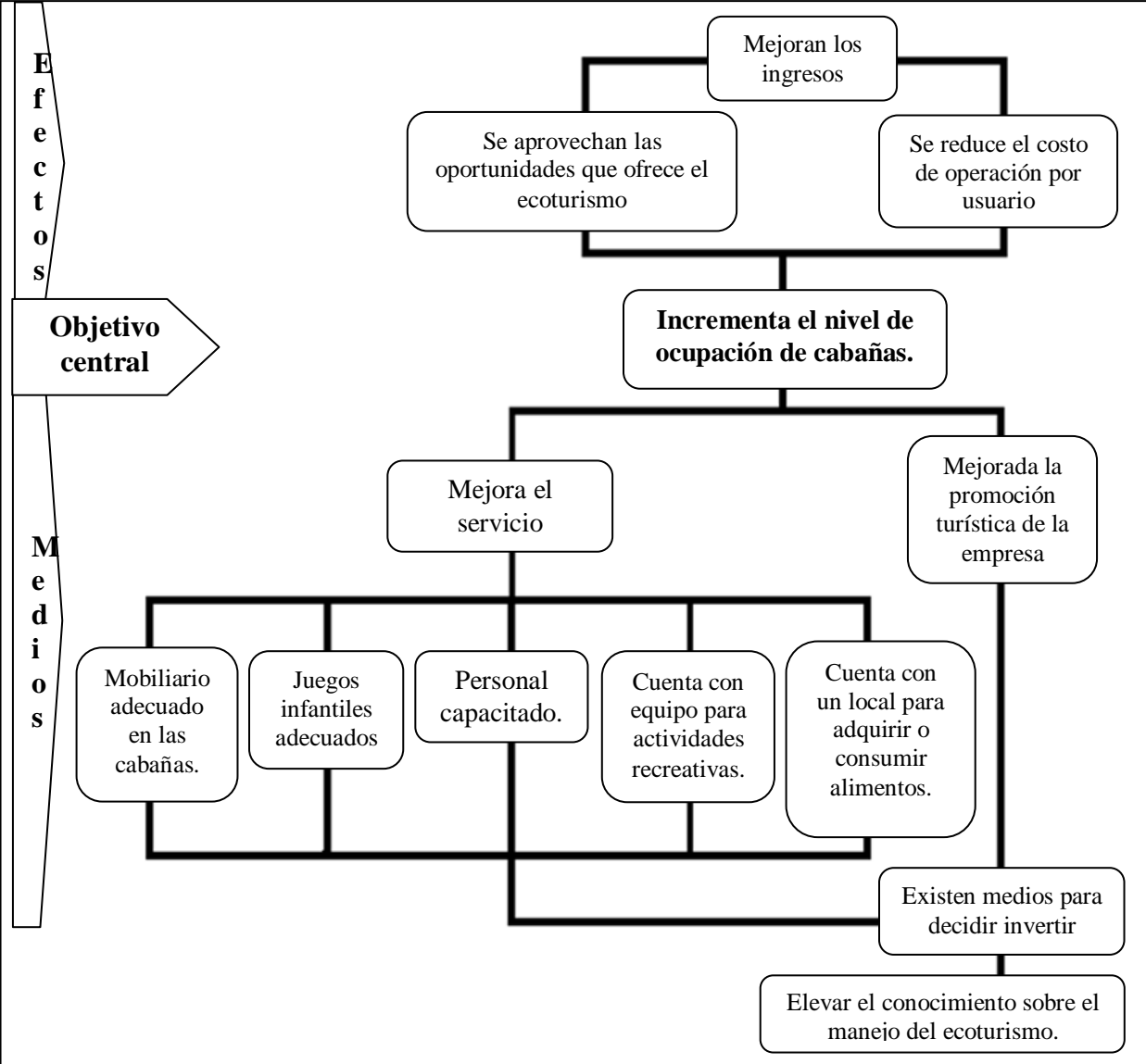
Los medios para mejorar el servicio y atraer nuevos visitantes a la empresa, implica hacer las inversiones tales como: Mobiliario adecuado en las cabañas, ampliación de los juegos infantiles; capacitar al personal para que sea capaz para orientar, ejercer y vender actividades ecoturísticas mismas que requieren material y equipo adecuado para llevarlas a cabo. De igual modo se establezca un local donde se expendan productos para consumo y por último se realiza la promoción adecuada de la empresa en la localidad de San Antonio de las Alazanas. Para facilitar estos medios es necesario que el propietario cuente con este estudio, en el que se sistematiza la información que le permita tomar las mejores decisiones para la innovación de “La Moneda”.

La literatura citada menciona que la infraestructura debe irse adecuando a las comodidades de los visitantes, por lo tanto, dentro de las cabañas se debe proporcionar el mobiliario suficiente para la mejor

estancia del visitante. Al contar con asientos adecuados mejora la comodidad y servicio dentro de las cabañas, al dotar a estas con divanes cómodos beneficia el descanso durante la estancia del visitante además de darle imagen y presentación a la construcción. Los divanes deben ser adecuados a la imagen del lugar en este caso deben estar contruidos de manera rustica para no perder el sentido del servicio.

En relación a los juegos infantiles, se debe considerar la instalación de básicos de este tipo como lo es resbaladilla, columpios entre otros, que garantice satisfacer una mayor contingencia en la temporada alta de la empresa. Los juegos infantiles, al igual que los divanes deben estar contruidos con materiales que se relacionen con el lugar (en este caso madera).

Figura 10. Árbol de Objetivos de “La Moneda”



Fuente: elaboración propia en base a MML

La capacitación del personal en la actividad del ecoturismo, facilita el manejo de la empresa y mejora el servicio de actividades recreativas que ofrece “La Moneda”. Para esto es conveniente obtener apoyos de asesoría y capacitación por parte de instituciones como la SECTUR así como Universidades del

estado de Coahuila, los últimos, mediante sus programas académicos y de servicio social apoyen a la empresa con la asesoría del personal.

Las actividades de aventura dentro de la empresa son indispensables para aprovechar los recursos de la empresa, obtener ingresos (mediante la renta de equipo que se requiere para poder realizarlas) y posteriormente retribuirlos en la mejora y cuidado del patrimonio natural de “La Moneda”. Los equipos más aptos y adecuados que puede ocuparse en la empresa son bicicletas y cuatrimotos (este último como el más atractivo para los visitantes), con el fin de aprovechar el camino que atraviesa el predio de la empresa; el implementar un equipo para realizar actividades de aventura permitirá la obtención de ganancias que posteriormente se verá en el incremento del beneficio de la empresa. No necesariamente se requiere ofrecerlos los equipos a los huéspedes de la empresa con alguna promoción, sino también, a visitantes de paso por la empresa que requieran conocer las características de la sierra de Arteaga de manera deportiva. Aunado a esto, los visitantes de paso requieren consumir alimentos durante su travesía por el lugar, lo cual ofrece la oportunidad de que la empresa implementa otra manera de obtener ingresos, lo que indica que la inversión en este tipo de equipos, por si sola se puede recuperar en el tiempo y la empresa se beneficiará con un mayor número de visitantes.

Con el fin de generar bajo impacto de explotación en los recursos naturales de la empresa e implementar un nuevo servicio en la misma, “La Moneda” puede determinar un punto de venta en el área cercana a la recepción en el que se ofrezca distintos productos comerciales. La instalación de un remolque caja para ventas, facilitaría la tarea de construcción o adecuación de alguna nave ya existente, además de que tendría algún otro uso como punto de vigilancia de la empresa y el lugar de registro de los visitantes, por lo que el local se debe colocar en un lugar estratégico para la supervisión de las instalaciones y donde se mantenga la garantía de los productos comestibles que ofrecerá. Con el afán de evitar contrataciones adicionales, esta actividad se puede ofrecer como un aliciente de generar un mayor ingreso de los encargados de la empresa, lo que ocasionaría una mayor apropiación y por lo tanto una mayor eficiencia en la operación de esta propuesta, pero se debe de tener cuidado de que no se descuiden las actividades propias que se les encomiendan.

Para la atracción de visitantes a “La Moneda”, principalmente de los que circulan en la localidad de San Antonio de las Alazanas y que no llevan un rumbo predefinido, es necesario realizar campañas de publicidad (que pueden ser volantes, folletos, trípticos, etc.) o en su caso establecer señalamientos o carteles en los que detalle las características del nuevo servicio de la empresa e invite a los turistas y a la población local a conocer el lugar e instalación de la empresa, de igual manera se plasmen las promociones en la renta de cabañas y equipo para las actividades recreativas.

Por último, con este documento se pretende influir con información básica de ecoturismo y de planeación para la mejora de la empresa, que permita al propietario tomar la mejor decisión en cuanto a la inversión e innovación de “La Moneda” que beneficie la situación económica.

3.4 Matriz del Marco Lógico

En este punto, se analizan las alternativas, se construye la matriz y se examinan los efectos positivos o negativos que pueden ocurrir en la mejora de la empresa. Para incrementar los niveles de ocupación de las cabañas “La Moneda” se plantea las siguientes estrategias.

1. Mediante la mejora de los servicios de “La Moneda” y el implemento de nuevos, permitirá incrementar los niveles de ocupación lo cual también surtirá efecto en el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el ecoturismo y la mejora del ingreso.
2. La mejora de la difusión y promoción turística, atraerá nuevos visitantes a la empresa efecto que se verá en el aumento de la ocupación, la reducción de los costos de operación por usuario y el incremento en los ingresos.

El análisis de las estrategias detalla las acciones que corresponden a cada una para lograr el objetivo principal y tengan los efectos que se plasman en el árbol de objetivos. En el cuadro 16 presenta la matriz de marco lógico o matriz de indicadores la cual presenta lo descrito en este apartado.

Con la construcción de la Matriz de Indicadores se considera que las propuestas de mejora se han establecido. Ahora solo queda aclarar los efectos económicos que tendría al implantarse dichas estrategias, por lo cual en el siguiente capítulo se hacen las operaciones en relación a la evaluación financiera, para proyectar la viabilidad de la futura intervención. Por lo que una vez finalizada puede considerarse por terminado el plan de mejora para la empresa ecoturística “La Moneda”

Cuadro 16. Matriz de indicadores

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuesto
Fin	Mejoran los ingresos.	Niveles de ingresos incrementado en 30% respecto al año 2010 [(Ingreso del año 2011/Ingreso del año de 2010)-1]*100	Estado de resultados de la empresa.	Visitantes demandan los servicios ofrecidos.
Propósito	Los niveles de ocupación de las cabañas “La Moneda” se incrementan	El nivel de ocupación de las cabañas aumenta 10% respecto al año 2010 [(Ingreso del año 2011/Ingreso del año de 2010)-1]*100	Registro del numero de rentas de la empresa.	Aumenta la demanda como resultado de la promoción y los clientes quedan satisfechos con el servicio.
Componentes	C1. Cinco cabañas, cada una equipada con un diván de descanso.	Clientes satisfechos con el servicio de la empresa (Clientes satisfechos/Cientes totales) *100	Encuesta de satisfacción al cliente.	El propietario invierte en los componentes señalados.
	C2. Área de juegos infantiles equipada con una torre de juegos básicos.			
	C3. La empresa cuenta 4 cuatrimotos y equipo de seguridad, para la actividad de motociclismo.			
	C4. Se establece un local en la empresa para la venta de productos alimenticios.			
	C5. Personal capacitado	Empleados capacitados (dos)	Personal que asiste a la capacitación	El personal se interesa por la capacitación.
	C6. Valla publicitaria instalada en San Antonio de las Alazanas.	Instalación de valla (Una valla instalada)	Registro de la empresa	Autoridades locales permiten la instalación de valla publicitaria en el punto central de la localidad.
Actividades	A1 Cotización y Adquisición del equipo complementario requerido.	Total de equipos adquiridos respecto a los programados	Registros de la empresa(reportes, pólizas, recibos)	Disponibilidad de recursos en la empresa.
	A2. Permiso solicitado y contratación de la empresa que instale la valla publicitaria.	Instalación de Valla	Registros de la empresa.	Disponibilidad de recursos en la empresa.
	A3. Capacitación para el personal.	Personal capacitado	Registro de la empresa	Existen especialistas que capaciten al personal.

Fuente: Elaboración propia en base a arboles de problemas y objetivos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS FINANCIERO CON Y SIN PROYECTO

En este capítulo, la evaluación financiera del plan de mejora se realiza a partir de los datos arrojados del estado de resultados de la empresa. Dado que las propuestas consisten en la ampliación de la capacidad instalada de “La Moneda”; determinar la rentabilidad que generará hace necesario la construcción de flujos de efectivo CON y SIN proyecto, y a partir de la diferencia entre los dos casos medir el impacto que tendrá la propuesta que se plantea.

4.1 Comparación de la empresa CON y SIN proyecto

En este punto se presenta la comparación de la situación actual de la empresa con la deseada. Especialmente se contrastan la inversión, los costos, ingresos y el beneficio que tiene la empresa SIN proyecto y CON proyecto, lo cual permitirá a través de una resta simple determinar los flujos de efectivo que se generaran con las mejoras que se plantean, por lo que se utilizó el Estado de Resultados que se generó en el diagnóstico y se construye uno nuevo con los flujos esperados en presencia del proyecto.

4.1.1 Instalaciones y equipo CON y SIN el proyecto

Actualmente la empresa presenta un monto de inversión SIN proyecto de \$2,942,450 (Cuadro 10). Para la mejora del servicio de la empresa es necesario realizar inversión en materiales, equipo, mobiliario entre otros. La inversión principal se considera nuevamente y se aumentara dependiendo del monto de adquisición de nuevos activos. En el cuadro 17 se presenta la necesidad de inversión CON proyecto, que requiere “La Moneda” para mejorar su situación.

Cuadro 17. Requerimiento de inversión CON proyecto

Concepto	Cantidad	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)
Remolque punto de venta	1	40,000	40,000
Cuatrimoto	4	23,600	94,400
Equipo de seguridad	4	570	2,280
Juegos infantiles	1	18,500	18,500
Sofá rustico	5	2,500	12,500
Total			167,680

Fuente: Elaboración propia en base a precios comerciales de la región

En el cuadro se puede apreciar como el total de la reinversión CON proyecto corresponde apenas al 5.6% de la inversión total para el año en que se comienza a llevar a cabo la mejora de la empresa. En cuanto a los insumos que requiere la empresa para brindar los nuevos servicios, se toman en cuenta los existentes (electricidad, gas, productos de higiene y demás) contemplando que se mantiene el nivel de

turistas en las instalaciones, pero se añaden los productos alimenticios y la gasolina para el funcionamiento del punto de venta y la actividad del motociclismo respectivamente.

Para definir el gasto que se tendrá en el punto de venta se consultó las operaciones que se realizan en un local instalado en un centro ecoturístico. Este centro tiene un nivel moderado de visitantes principalmente en fines de semana y su comercio se basa principalmente en la venta de productos empaquetados, los datos obtenidos representan las operaciones que realiza el negocio en un mes de ventas, los resultados, se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 18. Operación mensual del un punto de venta

Productos	Gasto (\$)	Ingresos (\$)	Beneficio (\$)
Dulces (chicles, caramelos y paletas, chocolates)	214	520	306
Bebidas (agua embotellada refrescos, jugos)	591	822	231
Postres y galletas	1,343	1810	467
Botanas.	594	810	216
Cigarros	320	800	480
Total	3,062	4,762	1,700

Fuente: Elaboración propia con datos de campo.

El resultado de un mes de operaciones del negocio, resultó con el 143% de ganancia por la venta de dulce, 39% por la venta de bebidas, 35% en postres y galletas, 36% en botanas y el 150% por la venta de cigarros sueltos. En conclusión el comercio generó una utilidad del 56% en un mes de ventas (Ver anexo 3).

Para determinar las tarifas de renta de la cuatrimoto se consultaron precios de la región mismos que varían de \$100 a \$150 por una hora de renta y que se puede dividir dependiendo del tiempo de uso. En cuanto al gasto en la gasolina, de acuerdo a las especificaciones de los equipo consultados alcanzan una velocidad máxima de 45 km/h y un rendimiento de 26.5 km por litro de gasolina, lo que deriva un gasto máximo de 1.7 litro gasolina/h. Sustentando que el nivel de ocupación de las cabañas se mantenga y que en general se llegue a rentar cada uno de los equipos de cuatrimoto como máximo 200 hrs anuales, el requerimiento de gasolina estaría ascendiendo a 1,360 litros anuales con un monto que suma \$ 13,478, pero que está sujeto a incrementarse de acuerdo a la alza constante del carburante.

Para la promoción de la empresa lo elemental sería establecer una valla publicitaria al centro de la comunidad de San Antonio de las Alazanas, debido a la gran afluencia de turista que circulan los fines de semana por la región. Dicho elemento, difundirá información detallada de la empresa y de los servicios que ofrece, pero que además se incluirían cualquier otra promoción o evento que “La Moneda” pudiese realizar.

4.1.2 Presupuesto de egresos CON y SIN proyecto

Con el modo de operación actual que tiene la empresa los costos de producción en el periodo de estudio corresponden el 66.7% a costos fijos y el resto a costos variable (cuadro19); como se había

definido el servicio de la empresa se deriva principalmente del desgaste de sus instalaciones que por el uso de algún otro servicio.

Cuadro 19. Presupuesto de egresos SIN proyecto

Concepto de costo	Valor (\$)	%
Costos fijos	195,011	66.7
Personal	54,500	18.6
Depreciaciones	140,511	48.1
Costos variables	97,337	33.3
Energía eléctrica	20,400	7.0
Gas	12,000	4.1
Mantenimientos diversos	26,000	8.9
Productos de limpieza	30,937	10.6
Personal temporal	8,000	2.7
Costo total	292,348	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de campo.

Bajo el esquema CON proyecto se agregan los nuevos bienes fijos y los insumos que necesitara la empresa para operar. El siguiente cuadro presenta el presupuesto de egresos que tendrá “La Moneda” al operar con un nuevo esquema.

Cuadro 20. Presupuesto de egresos CON proyecto

Concepto de costo	Valor (\$)	%
Costos fijos	219,406	59.0
Personal	54,500	14.7
Depreciaciones	164,906	44.3
Costos variables	163,273	152,558
Energía eléctrica	20,400	5.5
Gas	12,000	3.2
Gasolina	13,478	3.6
Mantenimientos diversos	26,000	7.0
Propaganda y publicidad	5,000	1.3
Gastos de operación	36,743	9.9
Productos de limpieza	30,937	8.3
Personal temporal	8,000	2.2
Costo total	371,964	371,964

Fuente: Elaboración propia con datos de campo.

Al desarrollar la nueva propuesta se aprecia como los costos fijos se reducen en términos relativos (en absolutos incrementan), lo que está implicando un mayor gasto en insumos para realizar las actividades recreativas a implementar.

4.1.3 Presupuesto de ingresos CON y SIN proyecto

En base a la consulta de precios que manejan distintos centros ecoturísticos establecidos en la región para la renta de equipos de motociclismo, se pretende que la empresa maneje un precio promedio de \$120/h para la renta de cuatrimoto, mientras que para la venta de los productos, de acuerdo a la consulta del cuadro de operación mensual del punto de venta (Cuadro 18) se establezcan precios de venta por arriba del 100% de de adquisición en golosinas, 35% en bebidas, postres, galletas y botanas, y 150% en tabacos.

Con el modo de operación actual SIN proyecto, la empresa obtiene ingresos equivalente a \$514,350, de los cuales corresponde el 48% por la renta de cabañas de cuatro personas (cabaña 1,4 y 5), 34.5% por la renta de la cabaña 3 y el resto corresponde a la cabaña 2.

Cuadro 21. Presupuesto de ingresos SIN proyecto

Cabaña	Renta anual	Precio Unitario (\$)	Ingreso anual (\$)
Renta cabaña 1	93	1,050	97,650
Renta cabaña 2	53	1,700	90,100
Renta cabaña 3	71	2,500	177,500
Renta cabaña 4	65	1,050	68,250
Renta cabaña 5	77	1,050	80,850
Total	359		514,350

Fuente: Elaboración propia en base a datos de campo.

Para el caso de operación CON proyecto, se consideran el mismo nivel de ocupación pero se agregan las actividades de motociclismo partiendo del supuesto de que cada equipo se rente como máximo 200 hs conforme a la influencia de grupos de cuatro personas (o inferiores) en la ocupación de las cabañas²¹. Para la venta de productos se considera el nivel de ganancia que obtiene el centro ecoturístico consultado, por la venta de los mismos.

Cabe resaltar, que con las acciones que se pretende implementar se mejora el servicio que se ofrece, lo que por naturaleza debe de incrementarse, con esto se espera que el nivel de ocupación general de cabañas se mejore en un 10% y consecuentemente también los ingresos. Con esto, la ocupación general de las cabañas sería de 395 (29.67%) rentas y se obtendría un ingreso que alcanza los \$ 718,694, junto con la actividad de motociclismo y la venta de productos (ver anexo 4).

Sin embargo y con el afán de no alterar y crear falsas expectativas que pudiesen influir en el ánimo del productor, se plantea el mismo nivel de hospedaje y se valorará si las propuestas de inversión se pagan con los servicios adicionales que se propone ofrecer.

De establecer el modo de operación CON proyecto, la empresa ve reflejado el incremento en sus ingresos 29.7% respecto a los obtenidos SIN proyecto. Con la puesta en marcha de las nuevas actividades de motociclismo y la venta de productos la empresa estaría obteniendo alrededor del 23% de ingreso, lo cual indica que en primer plano el plan de mejora sería rentable.

²¹ En párrafos anteriores se señaló que la mayor ocupación de cabañas la realizan grupos cuatro personas o inferiores a esta cifra, por lo que la cabaña para once personas se considera doble ya que su ocupación requiere como máximo dos familias pequeñas.

Cuadro 22. Presupuesto de ingresos CON proyecto

Cabaña	Rentas anual	Precio unitario (\$)	Ingreso anual (\$)
Renta cabaña 1	93	1,050	97,650
Renta cabaña 2	53	1,700	90,100
Renta cabaña 3	71	2,500	177,500
Renta cabaña 4	65	1,050	68,250
Renta cabaña 5	77	1,050	80,850
Renta de cuatrimoto 1	200	120	24,000
Renta de cuatrimoto 2	200	120	24,000
Renta de cuatrimoto 3	200	120	24,000
Renta de cuatrimoto 4	200	120	24,000
Venta de productos	Lote	Lote	57,144
Total			667,494

Fuente: Elaboración propia en base a datos de campo.

4.1.4 Estado de resultados CON y SIN proyecto

Se observa como en el estado de resultados del momento actual la empresa obtuvo una utilidad del 43.2% (cuadro 23), lo que determina que aunque el plan de mejora no se ejecute la empresa es rentable y puede seguir operando mientras no se tenga una gran pérdida de visitantes.

Cuadro 23. Estado de Resultados SIN proyecto

Cabañas “La Moneda”		
Estado de resultados		
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010		
	(\$)	(\$)
Ingresos		
Ingreso por renta de cabañas	514,350	
Ingresos netos		514,350
Costos		
Costos fijos	195,011	
Costos variables	97,337	
Costo total		292,348
Utilidad antes de impuestos		222,002
Impuestos		0
Utilidad del ejercicio		222,002

Fuente: Cálculos propios

Con los resultados de operación CON proyecto los ingresos incrementan 29.7% respecto al año observado. Del mismo modo ocurre con el beneficio de la empresa la cual obtiene una utilidad 44.3% (1.1% de diferencia respecto al observado SIN proyecto), como resultado de implementar la oferta de servicios recreativos en “La Moneda”

Cuadro 24. Estado de Resultados CON proyecto

Cabañas “La Moneda”		
Ingresos	(\$)	(\$)
Ingreso por renta de cabañas	514,350	
Ingreso por renta de Cuatrimotos	96,000	
Ingreso por venta de Productos	57,144	
Ingresos netos		667,494
Costos		
Costos fijos	219,406	
Costos variables	163,273	
Costo total		382,678
Utilidad antes de impuestos		361,136
Impuestos		
Utilidad del ejercicio		284,816

Fuente: Cálculos propios

Para definir si el plan de mejora es viable financieramente y tiende a mejorar los beneficios de la empresa, es necesario calcular el incremento en los beneficios de la empresa y compararlos con el monto de inversión que requerirá la mejora de la empresa.

4.2 Flujos de efectivo CON y SIN proyecto

En este punto se presentan los flujos de efectivo, los cuales resultan de la operación de la empresa CON y SIN proyecto. Los flujos están construidos en base a las inversiones, costos e ingreso estimados en apartados anteriores. El horizonte de tiempo considerado en este apartado corresponde a cinco años, que es lo que prevé el plan de mejora debido a que la mayor inversión se destina en maquinarias.

4.2.1 Flujo de efectivo SIN proyecto

Para el flujo de efectivo SIN proyecto, se puede apreciar en el siguiente cuadro que el sistema de operación actual de “La Moneda” es rentable y podría continuar de la misma manera en los siguientes años, sin llevar a cabo una inversión adicional en la empresa.

Cuadro 25. Flujo de efectivo SIN proyecto

Concepto	0	1	2	3	4	5
Inversión	-2,942,450					
Ingresos		514,350	514,350	514,350	514,350	514,350
Egresos		-292,348	-292,348	-292,348	-292,348	-292,348
Utilidad neta	-2,942,450	222,002	222,002	222,002	222,002	222,002
Flujo de efectivo	-2,942,450	222,002	222,002	222,002	222,002	222,002

Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuadro 23

4.2.2 Flujo de efectivo CON proyecto

Ahora, en el cuadro 26 se presentan los resultados que tendría la empresa al implementar el plan de mejora y las inversiones que requiere para establecerlo. De igual manera al operar CON proyecto presenta una rentabilidad mayor al modo de operación actual.

Cuadro 26. Flujo de efectivo CON proyecto

Concepto	0	1	2	3	4	5
Inversión	-167,680					
Ingresos		667,494	667,494	667,494	667,494	667,494
Egresos		-371,964	-371,964	-371,964	-371,964	-371,964
Utilidad	-167,680	295,530	295,530	295,530	295,530	295,530
Flujo de efectivo	-167,680	295,530	295,530	295,530	295,530	295,530

Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuadro 24

4.2.3 Comparación de flujos de efectivo

Para evaluar la viabilidad financiera del plan de mejora, se dedujo la diferencia de los flujos CON y SIN proyecto (cuadro 25 y 26), lo que define los ingresos, costos y beneficios adquiridos al implementar el plan de mejora. El cálculo de los indicadores de rentabilidad se hace a partir de los flujos a los que se les denomina flujos marginales.

En la evaluación del plan de mejora se debe establecer la tasa de descuento, con la cual se hará la respectiva actualización de los flujos del proyecto. Para el presente caso se toma como tasa de descuento o de rendimiento mínimo aceptable (TREMA) los valores que maneja Financiera Rural (FINRURAL) en sus programas de crédito agrícola mismo que varían de tasa en 12 a 15%²². De acuerdo a lo anterior, el plan de mejora deberá generar un rendimiento mínimo del 15% sobre el capital que se invierta para renovar “La Moneda”. En el cuadro 27 se presenta el cálculo de los indicadores de rentabilidad a partir de la diferencia de los flujos CON y SIN proyecto.

Los resultados obtenidos, muestran la rentabilidad del plan de mejora puesto que el VAN es mayor a cero, lo que indica que la inversión se recupera y genera un excedente por encima de la rentabilidad programada (TREMA 15%).

Al determinar la tasa interna de retorno (TIR) para el plan de mejora se obtuvo un valor 34.7 veces mayor respecto al TREMA. Esta es una razón más para invertir en el plan de mejora dado que el proyecto proporciona una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida.

El implemento del plan de mejora requiere de una inversión adicional de \$167,680, para generar un flujo agregado de \$ 96,123 por año, de modo que al actualizar los valores considerando una tasa de descuento del 15% (TREMA) se obtuvo un VAN de \$ 154,539, lo que significa que el plan de mejora además de liquidar el costo de la inversión podría pagar hasta un 34.7% de interés anual, de acuerdo al horizonte de tiempo establecido (cinco años).

²² Financiera Rural (FINRURAL), Financiamiento Agrícola y Rural en México. Disponible en: http://www.alide.org.pe/download/Financ_Sectorial/RevAlide_06_01_Enero-abril.pdf.

Cuadro 27. Flujo marginal del proyecto

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo CON proyecto	-167,680	318,125	318,125	318,125	318,125	318,125
Flujo SIN proyecto		222,002	222,002	222,002	222,002	222,002
Diferencia de flujos	-167,680	96,123	96,123	96,123	96,123	96,123
TREMA	15%					
Factor de actualización	1.0000	0.869565	0.756144	0.657516	0.571753	0.497177
Flujo neto actualizado	-167,680	83,585	72,683	63,202	54,959	47,790
VAN	154,539					
TASA 2	49.7%					
Factor de actualización ²	1.00000	0.668003	0.446228	0.298081	0.199119	0.133012
Flujo neto actualizado ²	-167,680	64,210	42,893	28,652	19,140	12,786
VAN 2	1					
TIR	34.7					

Fuente: elaboración propia en bases a estimaciones

4.2.4 Análisis de la relación Ingreso/Costo

Para determinar este indicador de renta se toman en cuenta los ingresos y costos obtenidos al implementar el plan de mejora y de esta manera decretar la rentabilidad que tendrá en el periodo de tiempo. La interpretación es, si el resultado del cálculo es inferior a la unidad el proyecto estaría operando con pérdida; de lo contrario si es superior indica el beneficio que obtiene la empresa.

Cuadro 28. Valores actualizados CON proyecto

AÑO	0	1	2	3	4	5
Inversión	167,680					
Ingresos		667,494	667,494	667,494	667,494	667,494
Egresos		349,369	349,369	349,369	349,369	349,369
TREMA	15%					
Factor de descuento		0.869565	0.756144	0.657516	0.571753	0.497177
<i>Ingresos actualizados</i>		580,430	504,721	438,888	381,642	331,862
<i>Egresos actualizados</i>		303,799	264,173	229,716	199,753	173,698

Fuente: elaboración propia en bases a estimaciones

De acuerdo a los datos del cuadro anterior se obtiene la siguiente relación para el plan de mejor en el horizonte de tiempo establecido, se toma la sumatoria de los ingresos actualizados y se les sustrae el valor de la inversión posteriormente se procede a dividir entre la sumatoria de los costos actualizados. El procedimiento y el resultado se muestran como sigue:

$$\frac{(2,237,543 - 167,680)}{1,171,140} = 1.77$$

El resultado revela que por cada peso que haya invertido el propietario de la unidad de servicios, habrá obtenido al final del proyecto 77 centavos de ganancia, lo que determina la recuperación de la inversión, el excedente sobre los costos y en conclusión la rentabilidad del plan de mejora para “La Moneda”.

CONCLUSIONES

De los resultados de la evaluación del Plan de Mejora para la empresa ecoturística “La Moneda” se derivan las siguientes conclusiones:

- El plan de mejora para la empresa ecoturística “La Moneda” resulta factible, debido a que las propuestas que plantea, mejoran y diversifican el servicio, es posible aumentar el nivel de ocupación de las cabañas, de modo que se incrementen los ingresos y consecuentemente la rentabilidad de la unidad.
- “La Moneda” presenta bajo nivel de ocupación de las cabañas, apenas el 19.67% de la disponibilidad. Esta dificultad se origina por la carencia de un servicio más completo y los bajos niveles de promoción turística; en conjunto los problemas se estructuran y tiene efecto negativo en el incremento de los ingresos de la empresa.
- Con una inversión de \$167,680 se mejora el servicio y la promoción de la empresa lo que posibilita un incremento del 10% en el nivel de ocupación de las cabañas y consecuentemente impactará en un 29.7% en los ingresos.
- La evaluación financiera de la propuesta de mejora, indica que la inversión se recupera y se genera un excedente por encima de la rentabilidad programada, estos datos se ven reflejados en el VAN y la TIR. Del mismo modo, el resultado de la operación (Ingreso-Inversión/Costo) resulta en 1.77, lo que demuestra la recuperación de la inversión en el horizonte de tiempo establecido así como el excedente sobre los costos de “La Moneda”

RECOMENDACIONES

- De las conclusiones obtenidas de este documento, se recomienda que el propietario de la empresa realice el plan de mejora, plasmadas en este instrumento, mismas que le derivarán en el desarrollo de los elementos que integran su empresa. Realizando las inversiones y actividades contenidas en él.
- La empresa debe incrementar la oferta de servicios y actividades de recreación ecoturística, misma que le atraerán una mayor y variada demanda por parte de visitantes nacionales y de la región.
- La empresa debe tomar en cuenta la opinión de sus huéspedes por lo que es recomendable realizar una encuesta de satisfacción al cliente para ver la conformidad que tiene los turistas frente a los servicios que se ofrecen. Esta averiguación por parte de la empresa le permitirá identificar los diferentes perfiles de usuarios que tiene, de modo que este en constante monitoreo de los servicios y acoplando las instalaciones a la diferenciada demanda de los ocupantes de las cabañas derivando así, la ampliación de su imagen. La encuesta debe ir acompañada de la entrega de trípticos folletos que permitirá por medio de los clientes, la difusión de la publicidad de la empresa.

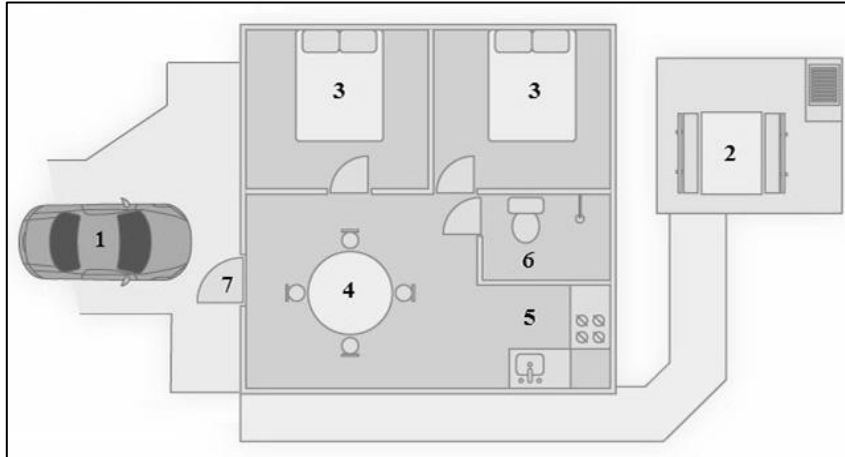
BIBLIOGRAFÍA

- Aldunate y Córdoba 2011.** Formulación de Programas con la Metodología de Marco Lógico. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Disponible en: http://www.eclac.cl/ilpes/publicaciones/xml/0/43220/SM_N68_Formulacion_prog_metodologia_ML.pdf
- Aguirre, V. (Inédito)** “La Problemática de la Cadena Productiva de Manzana en Coahuila”. Depto. de Economía Agrícola. UAAAN. Saltillo, Coahuila, México.
- ANECA 2010.** Plan de Mejoras: Herramienta de Trabajo. España. Disponible en http://webs.uvigo.es/webcalidad/area_calidad/documentos/PEI_ANECA/plan_mejoras_pei.pdf
- Baca, G. 1990.** Evaluación de proyectos. Análisis y administración del riesgo. Mc Graw Hill, 2ª ed. México.
- Boo, E. 1990.** Ecoturismo Potenciales y Dificultades (Traducción). Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/10/amc-resum.htm>
- Boullón, R. 1985.** Planificación del Espacio Turístico. Trillas. México.
- Hugo, Cámara, Cascante y Sainz 2001.** Enfoque del Marco Lógico: 10 casos prácticos. CIDEAL. Madrid, España. Disponible en: http://www.setem.cat/CD-ROM/idioma/setem_cat/mo/mo1001A09e.pdf.
- Chávez, J. 2005** Metodología para un Turismo Ambientalmente Planificado (TAP). Trillas. México.
- De Paz, A. 2004.** "Proyecto de Ampliación de una Empresa de Lácteos en Mapastepec, Chiapas. Tesis de Licenciatura UAAAN. Saltillo, Coahuila, México.
- FINRURAL 2006,** Financiamiento Agrícola y Rural en México. Disponible en: http://www.alide.org.pe/download/Financ_Sectorial/RevAlide_06_01_Enero-abril.pdf.
- Geilfus, F. 2009.** 80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. San José, C.R. disponible en: <http://www.iica.int>.
- Hernández, R. 2003** “Metodología de la Investigación”. Mc Graw Hill. México DF.
- IICA 2010.** Desarrollo de los Agronegocios y la Agroindustria Rural en América latina y el Caribe. Disponible en: <http://www.iica.int/Esp/Programas/agronegocios/Publicaciones%20de%20Comercio%20Agronegocios%20e%20Inocuidad/B1708e.pdf>

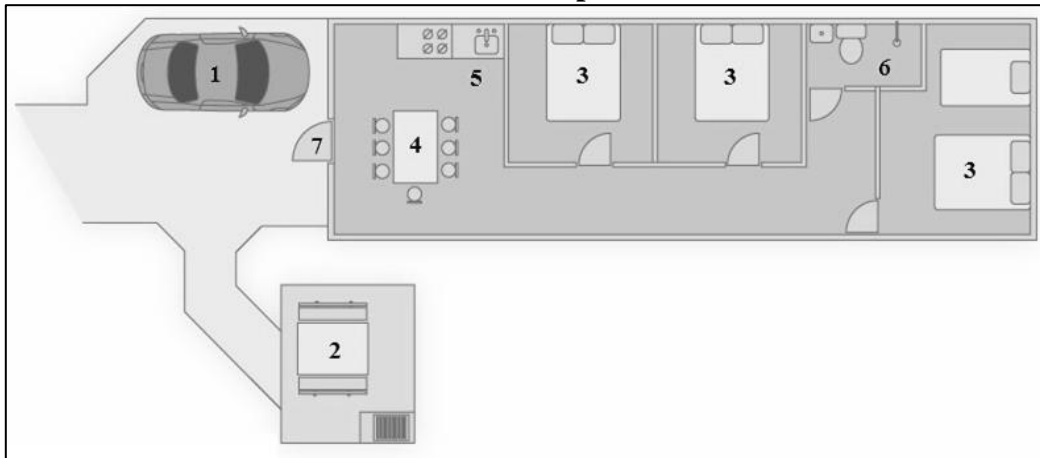
- Mateo, J. 2007** Concepto de Ecoturismo. Republica Dominicana. Reporte de investigación. Disponible en:
http://www.surfuturo.org/proyectos/enejecucion/educacion/modulo_iii/conc_de_ecositurismo_aplicacion_en_el_pais_13-9-04.pdf.
- OMT 2002.** “La Organización Mundial del Turismo y el Año Internacional del Ecoturismo”. Disponible en: <http://www.iea.ad/cbd/congres/cima02/Javier%20Gallego.pdf>
- Pérez, M. 2003.** La Guía del Ecoturismo, Mundi-Prensa. 2ª ed. México.
- SAGARPA 2005.** Diagnostico participativo. México. Disponible en:
http://www.campoyucatan.gob.mx/OEIDRUS/Municipalizacion/178_Merida/Bokoba/DIAGNOSTICO_%20BOKOBA.pdf
- Sánchez, N. 2007.** El Marco Lógico: Metodología para la Planificación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos. Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25141/2/articulo11.pdf>
- SECTUR 2004.** Como desarrollar un Proyecto de Ecoturismo. México 2004. Disponible en:
www.metztitlan.com.mx/_.../2comodesarrollarproyectos.pdf
- 2006.** El turismo de Naturaleza. Disponible en:
<http://manuelmiroglia.files.wordpress.com/2011/05/el-turismo-de-naturaleza-en-mexico.pdf>
- 2007.** Elementos para Evaluar el Impacto Económico, Social y Ambiental del Turismo de Naturaleza en México. 2007. Disponible en:
http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/15035/turismo_de_naturaleza.pdf.
- SEMARNAT, SECTUR, FONATUR 1997.** Programa de Ecoturismo en Áreas Naturales de México. Disponible en: http://www.conanp.gob.mx/pdf_publicaciones/TurismoEstrategia.pdf
- SERNATUR 2008.** Estudio de mercado de la demanda turística. Chile. Disponible en:
<http://www.sernatur.cl/institucional/archivos/MarketingyPromocion/ESTUDIO-DE-MERCADO.pdf>
- Troncoso, B. 1993** “Turismo Sostenible y Ecoturismo”. Disponible en: <http://kiskeya-alternative.org/publica/bolivar/ecoturis.htm>.
- Wunder, S. 2006** “Ecoturismo y Economía”: Ecoturismo, Ingresos Locales y Conservación. Abya Yala. Ecuador. Disponible en:
<http://books.google.com/books?id=jNzqve06lM4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Anexo 1: Planos de las cabañas “La Moneda”

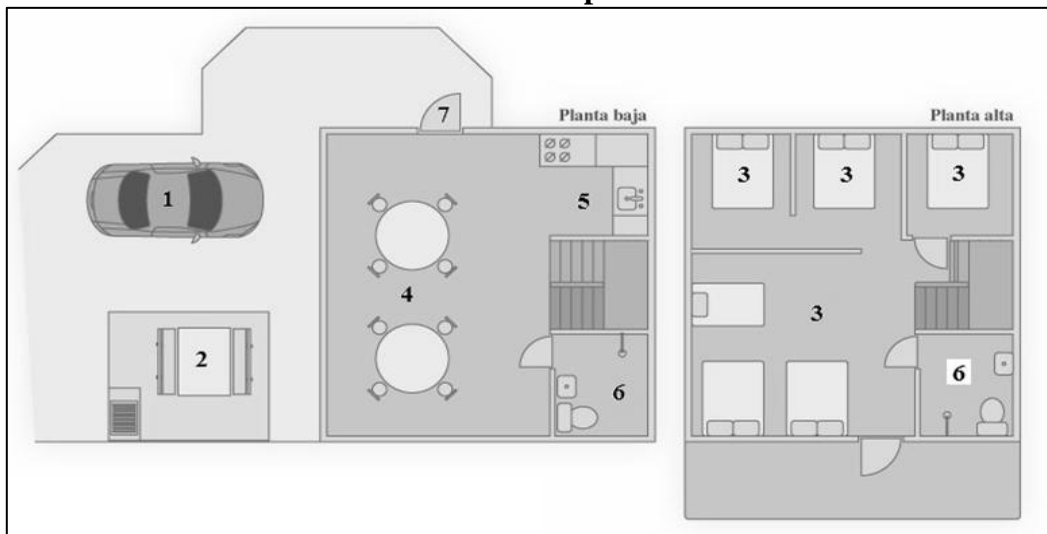
Cabaña 1: Cuatro personas



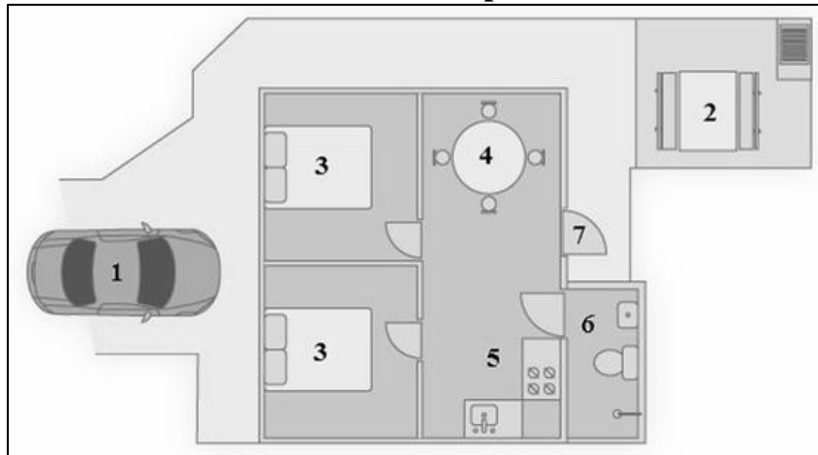
Cabaña 2: Siete personas



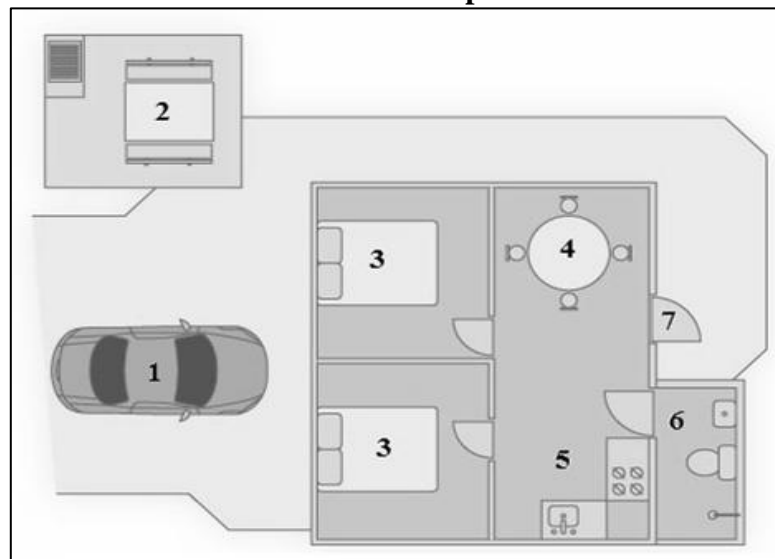
Cabaña 3: Once personas



Cabaña 4: Cuatro personas



Cabaña 5: Cuatro personas



Características

- 1 Estacionamiento
- 2 Palapa con asador
- 3 Recamara
- 4 Comedor
- 5 Cocina
- 6 Baño
- 7 Chimenea

Fuente: www.lamoneda.com.mx

Anexo 2: Utensilios de las cabañas “La Moneda”

Utensilios	Cabaña					Total
	1	2	3	4	5	
Abre sodas	1	1	1	1	1	5
Bote lava trastes	1	1	1	1	1	5
Bote basurero	4	6	8	4	4	26
Cacerolas	2	3	3	2	2	12
Cedazo	1	1	1	1	1	5
Cenicero	1	2	2	1	1	7
Comal	1	1	1	1	1	5
Cuchara sopera	4	8	12	4	4	32
Cuchara grande plástico	1	1	1	1	1	5
Cuchara escurridora	1	2	2	1	1	7
Cuchara gancho plástico	1	1	2	1	1	6
Cuchillo grande.	1	2	1	1	1	6
Cuchillos	4	8	12	4	4	32
Espátula plástico	2	2	3	2	2	11
Exprimidor	1	1	1	1	1	5
Jarra	1	2	2	1	1	7
Moedor frijoles	1	1	1	1	1	5
Olla	1	2	2	1	1	7
Palo chimenea	1	1	1	1	1	5
Pela papas	1	1	1	1	1	5
Peltre calentar agua	1	1	1	1	1	5
Pinzas asador	1	2	2	1	1	7
Platos	6	8	12	6	6	38
Plato hondo	4	8	12	4	4	32
Rayador	1	1	1	1	1	5
Saca corcho	1	1	1	1	1	5
Salero	1	2	2	1	1	7
Servilletero	1	2	2	1	1	7
Tabla pica	1	2	2	1	1	7
Tazas	4	8	12	4	4	32
Tenedores	4	8	12	4	4	32
Tenedor asador	1	1	1	1	1	5
Tortillero	1	2	2	1	1	7
Vasos	4	8	12	4	4	32

Fuente: Elaboración propia con datos de campo.

Anexo 3: Operación mensual de punto de venta ubicado en un centro ecoturístico

Producto	Presentación	Cantidad	Precio de compra(\$)	Precio/unidad (\$)	Precio al público(\$)	Beneficio (\$)	Ingresos total(\$)	Beneficio total(\$)	%
Dulces	Chicles 5gr	300 pza.	95.00	0.32	1.00	0.68	300.00	205.00	216
	Chocolates pieza 8 gr	60 pza.	74.00	1.23	2.00	0.77	120.00	46.00	62
	Caramelos pieza 10gr	100 pza.	45.00	0.45	1.00	0.55	100.00	55.00	122
Bebidas	Refresco 2 lt	9 pza.	148.00	16.44	22.00	5.56	198.00	50.00	34
	Refrescos 600 ml	24 pza.	189.50	7.90	10.00	2.10	240.00	50.50	27
	Refrescos lata	24 pza.	148.50	6.19	9.00	2.81	216.00	67.50	45
	Jugos 400 ml	24 pza.	105.00	4.38	7.00	2.62	168.00	63.00	60
Postres	Rebanadas	10 piezas	33.00	3.30	6.00	2.70	60.00	27.00	82
	Negritos	10 piezas	42.00	4.20	6.00	1.80	60.00	18.00	43
	Donas	10 piezas	73.00	7.30	9.00	1.70	90.00	17.00	23
	Donitas	10 piezas	73.00	7.30	9.00	1.70	90.00	17.00	23
	Bimbiñuelos	10 piezas	35.00	7.00	9.00	2.00	45.00	10.00	29
	Mantecadas	10 piezas	93.00	9.30	12.00	2.70	120.00	27.00	29
	Panquecitos	10 piezas	41.50	8.30	10.00	1.70	50.00	8.50	20
	Panque	10 piezas	84.25	16.85	20.00	3.15	100.00	15.75	19
	Roles	10 piezas	37.50	7.50	9.00	1.50	45.00	7.50	20
	Conchas	10 piezas	49.25	9.85	12.00	2.15	60.00	10.75	22
Galletas	Barritas	10 piezas	49.80	4.98	7.00	2.02	70.00	20.20	41
	Canelitas	10 piezas	49.80	4.98	7.00	2.02	70.00	20.20	41
	LORS	10 piezas	49.80	4.98	7.00	2.02	70.00	20.20	41
	Marías	10 piezas	49.80	4.98	7.00	2.02	70.00	20.20	41
	Plativolos	10 piezas	49.80	4.98	7.00	2.02	70.00	20.20	41
	Polvorones	10 piezas	49.80	4.98	7.00	2.02	70.00	20.20	41
	Príncipe	10 piezas	49.80	4.98	7.00	2.02	70.00	20.20	41
	SPONCH	10 piezas	66.40	6.64	9.00	2.36	90.00	23.60	36
	Suavicremas	10 piezas	49.80	4.98	7.00	2.02	70.00	20.20	41
	Triki-Trakes	10 piezas	49.80	4.98	7.00	2.02	70.00	20.20	41
	Gansito	10 piezas	48.00	4.80	7.00	2.20	70.00	22.00	46
	Pingüinos	10 piezas	64.00	6.40	9.00	2.60	90.00	26.00	41
	Submarinos	10 piezas	40.00	8.00	11.00	3.00	55.00	15.00	38
	Choco roles	10 piezas	32.00	6.40	9.00	2.60	45.00	13.00	41
	Pay nuez	10 piezas	42.00	8.40	11.00	2.60	55.00	13.00	31
	Pay piña	10 piezas	40.75	8.15	11.00	2.85	55.00	14.25	35
Botanas	cacahuates	10 piezas	54.50	5.45	7.00	1.55	70.00	15.50	28
	Sabritones	10 piezas	33.00	3.30	7.00	3.70	70.00	37.00	112
	Chettos	10 piezas	56.50	5.65	7.00	1.35	70.00	13.50	24
	Churrumaiz	10 piezas	46.00	4.60	7.00	2.40	70.00	24.00	52
	Rancheritos	10 piezas	56.50	5.65	7.00	1.35	70.00	13.50	24
	Fritos	10 piezas	57.00	5.70	7.00	1.30	70.00	13.00	23
	Crujitos	10 piezas	57.00	5.70	7.00	1.30	70.00	13.00	23
	Doritos	10 piezas	57.00	5.70	7.00	1.30	70.00	13.00	23
	Pops	10 piezas	46.00	4.60	7.00	2.40	70.00	24.00	52
	Papas	10 piezas	65.30	6.53	9.00	2.47	90.00	24.70	38
	Ruffles	10 piezas	65.30	6.53	9.00	2.47	90.00	24.70	38
	Cigarros	Cajetilla (8x20)	160 piezas	320.00	2.00	5.00	3.00	800.00	480.00

Fuente: Elaboración propia con datos de campo y precios comerciales 2011

Anexo 4: Presupuesto de ingresos con el 10% de mejora en el servicio renta de cabañas

De mejorar el servicio de renta de cabañas en 10% la empresa vería reflejado el incremento en sus ingresos 39.7% respecto a los obtenidos en el año de estudio y 10% de diferencia sino se considera el incremento en la demanda del servicio. Con la puesta en marcha de las nuevas actividades de motociclismo y la venta de productos la empresa estaría obteniendo alrededor del 21.3% de ingreso.

Ingresos			
Cabaña	Renta anual	Precio unitario (\$)	Ingreso anual (\$)
Renta cabaña 1	102	1,050	107,100
Renta cabaña 2	58	1,700	98,600
Renta cabaña 3	78	2,500	195,000
Renta cabaña 4	72	1,050	75,600
Renta cabaña 5	85	1,050	89,250
Renta de cuatrimoto 1	200	120	24,000
Renta de cuatrimoto 2	200	120	24,000
Renta de cuatrimoto 3	200	120	24,000
Renta de cuatrimoto 4	200	120	24,000
Venta de productos	Lote	Lote	57,144
Total			718,694

Fuente: Elaboración propia en base a datos de campo.

El implemento del plan de mejora requiere de una inversión adicional de \$167,680, para generar un flujo agregado de \$ 147,323 por año, de modo que al actualizar los valores considerando una tasa de descuento del 15% (TREMA) se obtuvo un VAN de \$ 359,170, lo que significa que el plan de mejora además de liquidar el costo de la inversión podría pagar hasta un 68.65% de interés anual, de acuerdo al horizonte de tiempo establecido (cinco años).

Flujo marginal						
Año	0	1	2	3	4	5
Flujo CON proyecto	-167,680	369,325	369,325	369,325	369,325	369,325
Flujo SIN proyecto		222,002	222,002	222,002	222,002	222,002
Diferencia de flujos	-167,680	147,323	147,323	147,323	147,323	147,323
TREMA	15%					
Factor de descuento	1.000000	0.869565	0.756144	0.657516	0.571753	0.497177
Flujo neto descontado	-167,680	128,107	111,397	96,867	84,232	73,246
VAN	326,170					
TASA 2=	83.65%					
Factor de descuento2	1.000000	0.544514	0.296496	0.161446	0.087910	0.047868
Flujo neto descontado2	-167,680	80,219	43,681	23,785	12,951	7,052
VAN 2=	8					
TIR=	68.65					

Fuente: Elaboración propia en bases a estimaciones