



# **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA  
SALUD ANIMAL**

**FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA**

**ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO RURAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PYME ECOTURÍSTICA ENFOCADA EN LA LIBERACIÓN  
DE TORTUGAS MARINAS (*DERMOCHELYS CORIÁCEA* “TORTUGA LAÚD” Y  
*LEPIDOCHELYS OLIVÁCEA* “TORTUGA GOLFINA”) DE LA UMA “GUADALUPE BETTINA”  
UBICADA EN MARQUELIA, GUERRERO.**

**T E S I S**

**QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:**

**MAESTRA EN MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA**

**P R E S E N T A:**

**MVZ LAURA PATRICIA SÁNCHEZ GUTIÉRREZ**

**TUTOR PRINCIPAL:**

**MPA JUAN RAFAEL MELÉNDEZ GUZMÁN**

*FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA*

**COMITÉ TUTORAL:**

**DR. CARLOS GONZÁLEZ-REBELES ISLAS**

*FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA*

**MTO. GUSTAVO LÓPEZ PARDO**

*PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA SALUD ANIMAL,  
INSTITUTO DE ECONOMÍA*

**MÉXICO, D.F.**

**JUNIO 2015**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## RESUMEN

En la actualidad la humanidad se encuentra ante diversos retos y entre ellos se perciben el combate a la pobreza así como la conservación y preservación de los recursos naturales, por lo que ésta tesis está realizada bajo esas premisas.

Teniendo como objetivo la creación de un plan de negocios aplicable y rentable para la Unidad de Manejo para la Conservación de la vida Silvestre (UMA) “Guadalupe Bettina” ubicada en Marquelia, Guerrero, enfocada en la conservación de las tortugas marinas, Laud (*Dermochelys coriácea*) y Golfina (*Lepidochelys olivácea*) que ahí llegan a desovar.

Se trabajó con información otorgada por dicho campamento el cual fue fundado desde el año 2007 y suspendió actividades durante el año 2009 por falta de recursos, por lo que el plan de negocios realizado establece la creación de una empresa que trabaje a la par del campamento y que lo sustente a través del desarrollo de servicios ecoturísticos.

Finalmente se calculó una inversión total de \$280,635.00 de los cuales los recursos propios corresponden a \$233,240.00 y las obligaciones equivalen a \$47,396.00. Por lo tanto se plantea la opción de un préstamo por dicha cantidad el cual fue calculado sobre un CAT de 22.8% y el interés de 21.6% con un costo de apertura de \$58.00 pagando en promedio mensualmente \$4,461.23.

El análisis de costos se realizó tomando en cuenta el promedio de turistas que visitan el campamento mensualmente, los cuales durante el 2013 fueron 181, obteniendo así un Costo Total de \$74,530.73, del cual el Costo Fijo Mensual fue de \$20,322.73, con un Costo Fijo Promedio de \$112.28 y un Costo Variable mensual de \$54,028.00 con un Costo Variable Promedio de \$298.50, los ingresos son de \$86,100.00 con un ingreso promedio de \$410.78, lo que da una Utilidad bruta de \$11,749.27. El punto de equilibrio en ingresos se encontró en \$54,558.09, es decir, cuando se tiene la visita de 115 turistas al mes.

La creación de un plan de negocios rentable es posible a través de un arduo trabajo de investigación, análisis, procesamiento de datos y de la generación de propuestas innovadoras para impulsar el nuevo negocio o reformar uno que ya existe.

**PALABRAS CLAVE:** Plan de negocios, ecoturismo, análisis de costos, tortuga marina.

## ABSTRAC

Today humanity is facing many challenges, among them the fight against poverty and the conservation and preservation of natural resources are perceived, so this thesis is conducted under these assumptions.

Aiming to create a plan applicable and profitable business for the UMA "Guadalupe Bettina " located in Marquelia, Guerrero focused on the conservation of sea turtles, leatherback (*Dermochelys coriacea* ) and Olive Ridley ( *Lepidochelys olivacea* ) to reach there spawn.

We worked with information provided by this camp which was established since 2007 and suspended its activities in 2009 due to lack of resources, so that the business plan drawn establishes the creation of a company working alongside the camp and to support it through the development of ecotourism services .

Finally a total investment of \$280,635.00 of which equity is \$233,240.00 and liabilities equals \$47,396.00 capital was calculated. To cover the liabilities equity loan for \$ 50,000 was raised, with CAT 22.8 % and 21.6 % interest with opening costs \$58.00 on average paying \$4,461.23 monthly.

The cost analysis was performed taking into account the average tourist camp monthly, which during 2013 were 181 thus obtained has the following: the total cost was \$74,530.73 which the Monthly total fixed cost \$20,322.73 a average fixed cost of \$112.28 and a monthly \$54,028.00 total variable cost with average variable cost of \$298.50, revenues are \$86,100.00 with an average income of \$410.78, giving a gross profit of \$11,749.27. The breakeven point in revenue is at \$54,558.09 is when 115 tourists visit per month is taken.

Creating a profitable business plan is possible through hard work of research, analysis, data processing and the generation of innovative ideas to drive new business or amend an existing one.

**KEYWORDS :** Business Plan , ecotourism, cost analysis, sea turtle

# CONTENIDO

Resumen.....	- 2 -
Abstrac.....	- 3 -
Contenido.....	- 1 -
Lista de Cuadros.....	- 2 -
Lista de Figuras.....	- 3 -
Introducción.....	- 4 -
Marco Teórico Conceptual.....	- 7 -
Metodología de la Investigación.....	- 54 -
Resultados.....	- 62 -
Resultados primera parte.....	- 63 -
Resultados segunda parte.....	- 107 -
Conclusiones.....	- 157 -
Bibliografía.....	- 159 -

# LISTA DE CUADROS

CUADRO 1. EJEMPLO DE CUADRO DE CALIFICACIONES PARA FORTALEZAS Y DEBILIDADES ..	- 36 -
CUADRO 2. CONSTITUCIÓN JURÍDICA DE EMPRESAS ECOTURÍSTICAS.....	- 48 -
CUADRO 3. BOCETOS DE LAS PROPUESTAS PARA NOMBRE Y LOGO DE LA EMPRESA. ....	- 64 -
CUADRO 4. FACTORES INTERNOS QUE INFLUYEN SOBRE EL PROYECTO POSITIVA O NEGATIVAMENTE .....	- 71 -
CUADRO 5. FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN SOBRE EL PROYECTO POSITIVA O NEGATIVAMENTE .....	- 72 -
CUADRO 6. MATRIZ FODA PARA LA UMA GUADALUPE BETTINA. ....	- 74 -
CUADRO 7. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA SEGÚN LAS ENCUESTAS ELECTRÓNICAS. ....	- 78 -
CUADRO 8. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA SEGÚN LAS ENCUESTAS PERSONALES. ....	- 79 -
CUADRO 9. SEGMENTACIÓN POR SEXO EN ENCUESTAS ELECTRÓNICAS. ....	- 80 -
CUADRO 10. SEGMENTACIÓN POR SEXO EN ENCUESTAS PERSONALES. ....	- 80 -
CUADRO 11. SEGMENTACION POR SEXO DE TURISTAS QUE VISITAN EL CAMPAMENTO. ....	- 80 -
CUADRO 12. SEGMENTACIÓN POR EDAD EN ENCUESTAS ELECTRÓNICAS.....	- 81 -
CUADRO 13. SEGMENTACIÓN POR EDAD EN ENCUESTAS PERSONALES. ....	- 82 -
CUADRO 14. RESULTADOS DE SEGMENTACIÓN POR EDAD DE TURISTAS QUE VISITAN EL CAMPAMENTO.....	- 82 -
CUADRO 15. SEGMENTACIÓN POR NIVEL EDUCATIVO DE ACUERDO A LAS ENCUESTAS ELECTRÓNICAS. ....	- 83 -
CUADRO 16. SEGMENTACIÓN POR NIVEL EDUCATIVO DE ACUERDO A LAS ENCUESTAS PERSONALES. ....	- 84 -
CUADRO 17. SEGMENTACIÓN POR INGRESOS ECONÓMICOS SEGÚN LAS ENCUESTAS ELECTRÓNICAS. ....	- 85 -
CUADRO 18. SEGMENTACIÓN POR INGRESOS ECONÓMICOS SEGÚN LAS ENCUESTAS PERSONALES. ....	- 85 -
CUADRO 19. SEGMENTACIÓN POR CICLO DE VIDA FAMILIAR SEGÚN LAS ENCUESTAS ELECTRÓNICAS. ....	- 86 -
CUADRO 20. SEGMENTACIÓN POR CICLO DE VIDA FAMILIAR SEGÚN LAS ENCUESTAS PERSONALES. ....	- 87 -
CUADRO 21. CAMPAMENTOS TORTUGUEROS EN MARQUELIA Y SU ALREDEDOR. ....	- 90 -
CUADRO 22. MATRIZ DE OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS APLICADA AL CAMPAMENTO.....	- 91 -
CUADRO 23. COSTOS FIJO POR CONCEPTO: COCINA (ESTRUCTURA) .....	- 93 -
CUADRO 24. COSTOS FIJO POR CONCEPTO: COCINA (MATERIAL PARA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS).....	- 94 -
CUADRO 25. COSTOS FIJOS POR CONCEPTO: CUARTO DE RESGUARDO .....	- 95 -
CUADRO 26. COSTOS FIJOS POR CONCEPTO: CORRAL DE INCUBACIÓN.....	- 96 -
CUADRO 27. COSTOS FIJOS POR CONCEPTO: ZONA DE ALIMENTACIÓN Y TALLERES.....	- 96 -
CUADRO 28. COSTOS FIJOS POR CONCEPTO: SANITARIOS Y REGADERAS.....	- 97 -
CUADRO 29. COSTOS FIJOS POR CONCEPTO: ÁREA DE ACAMPAR.....	- 97 -
CUADRO 30. COSTOS FIJOS POR CONCEPTO: VARIOS.....	- 98 -
CUADRO 31. COSTOS FIJOS POR CONCEPTO DE: CABAÑAS.....	- 98 -
CUADRO 32. COSTOS FIJOS POR CONCEPTO: PERSONAL DE PLANTA .....	- 98 -
CUADRO 33. TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO.....	- 99 -
CUADRO 34. CUADRO DE RESUMEN DE COSTOS FIJOS .....	- 99 -
CUADRO 35. REGISTRÓ DE VISITANTES DURANTE EL AÑO 2013 .....	- 100 -
CUADRO 36. COSTOS VARIABLES POR CONCEPTO: COCINA.....	- 100 -

CUADRO 37. COSTOS VARIABLES POR CONCEPTO: MANO DE OBRA .....	- 101 -
CUADRO 38. RESUMEN DE COSTOS VARIABLES. ....	- 101 -
CUADRO 39. INGRESOS POR ALIMENTACIÓN .....	- 102 -
CUADRO 40. INGRESO POR RENTA DE ZONA DEL CAMPAMENTO.....	- 102 -
CUADRO 41. INGRESO POR RENTA DE CASAS DE CAMPAÑA. ....	- 102 -
CUADRO 42. INGRESO RENTA DE CABAÑAS. ....	- 102 -
CUADRO 43. CUADRO DE RESUMEN DE INGRESOS MENSUALES .....	- 103 -
CUADRO 44. RESUMEN DE COSTOS.....	- 103 -
CUADRO 45. RESUMEN DE COSTOS, INGRESOS Y UTILIDAD.....	- 105 -
CUADRO 46. BALANCE GENERAL .....	- 105 -
<b>CUADRO 47. CLASIFICACIÓN DEL ESTADO DE CONSERVACIÓN DE LAS ESPECIES DE TORTUGAS MARINAS SEGÚN LA IUCN. ....</b>	<b>- 116 -</b>
CUADRO 48. DISTRIBUCIÓN DE EL ARRIBO DE LAS DIFERENTES ESPECIES DE TORTUGA MARINA EN EL LITORAL MEXICANO SEGÚN SEMARNAT. ....	- 116 -
CUADRO 49. CAMPAMENTOS TORTUGUEROS EN MARQUELIA Y SU ALREDEDOR. ....	- 132 -
CUADRO 50. MATRIZ DE OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS APLICADA AL CAMPAMENTO .....	- 133 -
CUADRO 51. COSTOS, INGRESOS Y UTILIDAD .....	- 153 -
CUADRO 52. ANÁLISIS FINANCIERO XAHA.....	- 153 -

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. RETOS DEL DESARROLLO SUSTENTABLE Y LA CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD. (ROBLES, 2009).....	- 12 -
FIGURA 2. UMA REGISTRADAS DESDE 1998 HASTA EL 13 DE JUNIO DEL 2013. (SEMARNAT, VIDA SILVESTRE, 2013). ....	- 16 -
FIGURA 3. DIFERENCIACIÓN DE LAS UMA.....	- 19 -
FIGURA 4. ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO SUSTENTABLE EN MÉXICO PROPUESTAS EN EL AÑO 2000 (SECTUR, 2000).....	- 26 -
FIGURA 5. CUADRANTES DE EVALUACIÓN DEL FODA. ADAPTADO DE (MELÉNDEZ G. , 2011).....	- 37 -
FIGURA 6. MATRIZ FODA MODIFICADO DE (MELÉNDEZ, 2011).....	- 38 -
FIGURA 7. RESULTADOS DE ENCUESTAS PARA LA SELECCIÓN DE NOMBRE Y LOGO EN LA CIUDAD DE MÉXICO Y MARQUELIA. ....	- 65 -
FIGURA 9. BOCETO DEL LOGO PROPUESTO PARA LA EMPRESA. ....	- 65 -
FIGURA 9. SITUACIÓN DEL PROYECTO SEGÚN FACTORES EXTERNOS E INTERNOS .....	- 73 -
FIGURA 10. ORGANIGRAMA DE XAHA. ....	- 92 -
FIGURA 11. GRÁFICO DE PUNTO DE EQUILIBRIO .....	- 104 -
FIGURA 12. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO DE MARQUELIA, GUERRERO. ....	- 113 -
FIGURA 13. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL CAMPAMENTO GUADALUPE BETTINA.....	- 115 -
FIGURA 14. BOCETO DEL LOGO PROPUESTO PARA LA EMPRESA. ....	- 117 -
FIGURA 15. SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA EN LA CIUDAD DE MÉXICO. ....	- 125 -
FIGURA 16. CONSUMIDOR PRINCIPAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO. ....	- 126 -
FIGURA 17. DISTRIBUCIÓN DE LOS TURISTAS PROVENIENTES DE GUERRERO. ....	- 127 -
FIGURA 18. ORGANIGRAMA DE XAHA. ....	- 146 -

# INTRODUCCIÓN

El siglo XXI presenta nuevos retos para la humanidad y tomando como ejemplo América Latina nos encontramos en la búsqueda de soluciones a los problemas de pobreza y desigualdad, cambio climático y pérdida de la biodiversidad, por mencionar los principales (ONU, 2013).

En la actualidad el Médico Veterinario Zootecnista (MVZ) es capaz de dar solución a estos problemas, aplicando dentro de la práctica un enfoque interdisciplinario, logrando así formular un planteamiento que coadyuve a los resultados que nuestra sociedad demanda. Los conocimientos de dicha profesión están dirigidos justamente hacia la utilización racional de los recursos naturales, en particular los de origen animal, para el disfrute de las generaciones actuales, así como las futuras, por lo tanto, el camino que se planteó seguir a lo largo de este trabajo es el de la sustentabilidad, como una forma de mejorar las condiciones ambientales del país aplicando los conocimientos hacia la conservación de la tortuga marina de las especies *Lepidochelys olivácea* y *Dermochelys coriácea* desde un enfoque administrativo.

La razón de ser de éste escrito es encontrar una solución viable que permita que una comunidad rural pueda obtener ingresos económicos para vivir de manera saludable, y desarrollarse al mismo tiempo que cuida sus recursos naturales. Dicha comunidad se encuentra en la playa La Bocana del municipio de Marquelia en el estado de Guerrero, en donde se ubica una Unidad de Manejo para la conservación de la Vida Silvestre (UMA) registrada como Campamento Tortuguero que tiene como objetivo la conservación de dos especies de tortugas marinas: *Lepidochelys olivácea* y *Dermochelys coriácea*.

El campamento comenzó a funcionar en el año 2007, sin embargo al no ser una UMA extractiva y con enfoque hacia la conservación (ya que maneja especies en peligro de extinción), por sí misma no puede ser un negocio, y se ha visto en complicaciones por falta de fondos para laborar, incluso detuvo sus actividades durante el año 2009.

La UMA es conservada por una familia de la localidad, quienes realizan una invaluable labor de conservación de estas especies de tortugas que son migratorias y se encuentran en peligro de extinción. Llegan a las costas del Pacífico, para realizar un proceso muy importante que es el de desove, por lo tanto, las playas juegan un papel de incubadora durante el tiempo necesario para

cada especie y posteriormente, si todas las variables funcionan a su favor, tiene lugar el nacimiento de las crías.

La UMA "Guadalupe Bettina" sobrevive de las donaciones de los turistas que visitan la playa La Bocana, por la atracción de liberar tortugas marinas, por lo tanto, este ingreso no es muy alto (no suficiente para mantener el campamento) y no es seguro.

La familia no vive de esta actividad; dan su tiempo para el campamento cuando pueden, por lo que no se pueden recuperar muchos huevos de tortuga para su cuidado y el trabajo de conservación es limitado. La solución propuesta fue realizar un plan de negocios que logre contribuir a que dicha familia y otros habitantes aledaños al campamento puedan incrementar sus ingresos del ecoturismo, para dedicar más tiempo a la actividad de conservación y evitar que se estimule la venta de las especies silvestres, en búsqueda de mayores ingresos.

La idea del plan de negocios con un enfoque ecoturístico se hizo después de analizar los registros que tiene el campamento y en los que se observó que el número de huevos y de tortugas liberadas se incrementaba de manera proporcional al aumento de visitantes al campamento, año con año. Se piensa que esto se debe a que la comunidad prefiere los ingresos por servicios turísticos, que los ingresos por la venta del huevo de tortuga o de la especie per se.

Además, si se hace una comparación rápida de los ingresos por la venta de huevos en la carretera o por ofrecer a las tortugas como alimento, con lo que se obtiene por los servicios turísticos (hospedaje, alimentación, entre otros) es menor el de las primeras actividades, agregando a esto que el ingreso es solo para unas pocas personas, no obstante se debe mencionar que la extracción de estas especies de su hábitat es una actividad ilícita que se castiga con 1 a 9 años de prisión o 300 a 3,000 días de salario mínimo según el Código Penal Federal y si ésta extracción se realizan en un Área Natural Protegida (ANP), se deben agregar 3 años y hasta mil días de multa.

Por otro lado, es importante señalar que se observó a través del tiempo que desde la instalación del campamento a la actualidad se incrementó la seguridad en la playa por parte de las autoridades, ya que es común encontrar militares rondando con sus cuatrimotos y aconsejando a los turistas.

Tomando en cuenta los fundamentos anteriores se estableció la necesidad de crear un plan de negocios que permitiría no solo hacer un negocio rentable para los fundadores del campamento, sino también para la comunidad que está involucrada; así como fomentar la conservación de la tortuga marina y el hábitat que utiliza como parte de su ciclo de vida.

Dentro de éste escrito se expone que el uso de la vida silvestre puede hacerse de manera responsable respetando las especies y su hábitat a partir de trabajos remunerados que llevan un respaldo de investigación mercadológica, administrativa, y de impacto ambiental, lo que permite que el ser humano y los animales convivan de manera sustentable, sin la necesidad de ser el exterminador de éstas preciadas especies.

# MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

## POLÍTICAS DE CONSERVACIÓN

El crecimiento del papel de México en medidas para la sustentabilidad es notorio, destacando el incremento su participación en los últimos años. Los primeros esfuerzos de conservación datan desde la época de la colonia, en donde se tiene registros de 1539, en los que el Rey Carlos ordenó a los encomenderos<sup>1</sup> plantar árboles, para contar en sus cercanías con una provisión de madera, debido a que observo que cada vez había menos (Ruiz de Alarcon, 1967).

Se calculó que durante el tiempo de la conquista, tres cuartas partes de la Nueva España estaban cubiertas de bosques, y para fines del periodo colonial, Humboldt estimó que solo la mitad de la Nueva España estaba reforestada, por lo que en un periodo de 300 años, México perdió un tercio de sus bosques (Simonian, 1999).

Para 1813 el liberal parlamento español, declaró que todas la tierras con bosques o sin ellos (excepto aquellas tierras comunales que necesitaba la gente) en la península y en el Nuevo Mundo serían reducidas a propiedad privada, transfirió la autoridad a los funcionarios locales para la conservación y repoblación de los bosques comunales remanentes (INE, 2012).

Pero en el año de 1821 cuando México obtuvo su Independencia, se tuvo un gran retroceso, debido a que se dejaron atrás las políticas para el uso de suelo, pues el gobierno solo se ocupó en estimular la economía devastada después de la guerra de independencia y por lo tanto, de lo último que se preocupó fue de la conservación de los recursos naturales (Simonian, 1999).

Los primeros esfuerzos que realmente tenían el objetivo de la conservación en México se dieron a inicios del siglo XX por el Ing. Miguel Ángel de Quevedo y Zubieta, quién fue un investigador mexicano que se dedicó al estudio y cuidado de la flora e incluso fue llamado “El apóstol del árbol” (Salmerón, 2011). Él tenía muy clara la situación sobre el papel de los

---

<sup>1</sup> **Encomendero.** Españoles a quienes se había dado el acceso al trabajo de los indígenas.

bosques en el desarrollo nacional, tanto como productores de materias primas así como en lo que hoy llamamos servicios ambientales hidrológicos (De la Maza, 2005).

Dentro de su trabajo como Jefe del Departamento Forestal de la Secretaría de Agricultura y Fomento<sup>2</sup>, aprovechó su puesto para crear un programa de parques para el área de la Ciudad de México, que en una década incremento en 800% el área dedicada a parques en la ciudad (Simonian, 1999).

Para 1907 logró conseguir durante la presidencia de Porfirio Díaz el apoyo del gobierno para expandir los Viveros de Coyoacán, ya que era una pieza central que producía 2.4 millones de árboles (SEMARNAT, 2013). Luego sus proyectos se vieron interrumpidos por el golpe de estado de Victoriano Huerta, por lo cual se fue del país entre 1914 y 1917, pero para el Gobierno de Venustiano Carranza regresó y trabajó para lograr que el Desierto de los Leones con 1866 Ha fuera nombrado el primer parque nacional de México y en 1922 fundó la Sociedad Forestal Mexicana<sup>3</sup>, con lo cual logró la implantación de una Ley Forestal en México para 1926 la cual ha sido base para todas las subsecuentes leyes forestales del país (Salmerón, 2011).

Hasta 1970 el tema de la protección y cuidado ambiental no había tenido ninguna relevancia política en México, sin embargo, a nivel internacional ya existía la preocupación por los efectos que las actividades humanas estaban produciendo (SEMARNAT-SEGOB, 2000). Por su parte el gobierno Mexicano al comenzar a notar la reacción internacional ante los temas ambientales decidió dar un matiz ambiental a los proyectos de desarrollo económico considerados como prioridad ambiental (Guevara, 2005).

Además el estado de deterioro de la Ciudad de México, despertó el interés de la población lo cual causo presión interna suficiente como para ejercer las primeras acciones gubernamentales en materia ambiental. Por lo tanto, los inicios de las políticas ambientales fueron de carácter reactivo y sanitario, debido a los problemas de contaminación, así que en 1971 surgió la Ley Federal para Prevenir la Contaminación Ambiental y en 1972 se creó la Subsecretaría del Medio

---

<sup>2</sup> **Secretaría de Agricultura y Fomento.** Conocida así en el periodo de 1917 a 1946 a la actual Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

<sup>3</sup> **La Sociedad Forestal Mexicana** se constituyó el 11 de noviembre de 1921 como una institución científica, con la finalidad de conservar los bosques que no se habían perdido y restituir los devastados. Los participantes afirmaron el vital papel de la vegetación forestal, no sólo por su valor económico, sino también biológico y su influencia en la salud.

Ambiente (SSMA), dependiente de la Secretaría de Salubridad y Asistencia (Guevara, 2005).

Al haberse creado la SSMA no tuvo mayor repercusión en la solución a los problemas ambientales, debido a que tuvo limitaciones por no tener ascendencia sobre otras áreas de gobierno relacionadas con el medio ambiente. Por lo tanto la política ambiental en México fue más simbólica que activa (Estrada, 1999).

Fue entonces hasta el sexenio de Miguel de la Madrid (1982-1988) cuando desapareció la SSMA y comenzaron a tomar importancia los temas ambientales. Ya que se expidió la Ley Federal de Protección al Ambiente y se creó en 1983 la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE), dentro de la cual se instauró la Subsecretaría de Ecología, por lo tanto se trata de la primera vez que se elabora un programa Nacional de Ecología (PROFEPA, 2010). Así que el tema ambiental se incorporó al Plan Nacional de Desarrollo desde 1983 y ha tenido especial importancia, debido a que en el ámbito internacional ha sido objeto de creciente desarrollo (Brañez, 2000).

En 1988 se expidió la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, la cual aún es vigente tras varias modificaciones y adiciones. Además durante el gobierno del Presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) se creó la Secretaría de Desarrollo Social que sustituyó a la SEDUE; conjuntamente se creó el Instituto Nacional de Ecología (INE) y la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), los cuales a la fecha siguen funcionando, el primero enfocado en la generación y divulgación de información científica y técnica sobre problemas ambientales y la segunda es responsable de la procuración de justicia ambiental (PROFEPA, 2010).

A principios de la década de los noventa, al instaurar el Convenio de las Naciones Unidas sobre la Diversidad Biológica (CDB), la comunidad mundial, admitió la amenaza que representa la degradación de los ecosistemas y la pérdida de la diversidad genética y de especies. Las negociaciones concluyeron en mayo de 1992 y la firma del Convenio se llevó a cabo en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD) realizada en Río de Janeiro, Brasil, en junio de ese mismo año (CONABIO, 2012).

Durante el sexenio del presidente Ernesto de Zedillo Ponce de León (1994-2000) se creó la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP), elevando a nivel de ministerio la temática ambiental. La SEMARNAP fue la secretaría encargada de coordinar la administración de los recursos naturales y su proyecto fue enfocado sobre el desarrollo sustentable. A partir del año 2000 se desincorpora el ramo pesquero y se transforma en la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) siguiendo con sus mismas funciones y la cual aglutina a órganos como la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA), el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (IMTA), la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), la Comisión Nacional de Áreas Protegidas (CONANP), la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO), el INE y la PROFEPA (SEMARNAT, 2010).

Dentro del Programa del Medio Ambiente 1995-2000 se retoma la principal directriz señalada en el Plan Nacional de Desarrollo, que establece como principal estrategia para alcanzar un crecimiento sustentable que se debe partir de la consolidación e integración de la normatividad. Por lo tanto tenemos ya una visión política ambiental normativa (SEGOB, 1995).

Entonces para el siglo XXI, la administración del presidente Vicente Fox (2000-2006) dedicó un eje rector de su gobierno exclusivamente a la sustentabilidad ambiental, siendo la primera vez en la historia que así se hace y desde entonces hay cada vez más programas gubernamentales e iniciativas privadas que participan en la lucha por un medio más sano. Desde el año 2000 está vigente y en práctica la Estrategia Nacional sobre Biodiversidad en México, impulsada por la CONABIO, la cual fue elaborada mediante el análisis de estudios e inventarios, así como talleres de consulta, investigaciones y proyectos (CONABIO, 2012).

La implementación paulatina de la estrategia a escala nacional se ha instrumentado, por un lado, mediante la generación de políticas públicas y programas del gobierno federal principalmente a cargo de la SEMARNAT y las instancias del sector: CONAFOR, INE, PROFEPA, CONANP y CONABIO, pero también con el diseño de estrategias estatales de biodiversidad en procesos impulsados por la propia CONABIO y que involucran a los principales actores de la conservación en los estados (SEMARNAT, 2007).

Siendo México un país megadiverso ha sido de suma importancia reaccionar y ser activos ante los problemas de pérdida de los recursos naturales. En el año 2000 el Centro de Monitoreo de Control Ambiental, tipificó como países megadiversos a 17 naciones que albergan el mayor índice de biodiversidad de la tierra, los cuales residen en conjunto más del 70% de la biodiversidad del planeta, suponiendo sus territorios el 10% de la superficie del mismo (Groombridge, 2002).

América Latina cuenta con 6 de los 17 países megadiversos, ellos son: Brasil, Colombia, Ecuador, México, Perú y Venezuela. Aunque existen en la región otros países con gran diversidad ellos no fueron considerados por este organismo de las Naciones Unidas.

La riqueza biológica de México se debe en gran parte a su biogeografía, considerada como una zona de transición entre las zonas Neártica y Neotropical. Lo que lo hace ser el primer lugar a nivel mundial en reptiles, segundo en mamíferos y cuarto en anfibios y vegetales. Es de manera global el 5º país más rico en diversidad biológica. (Groombridge, 2002).

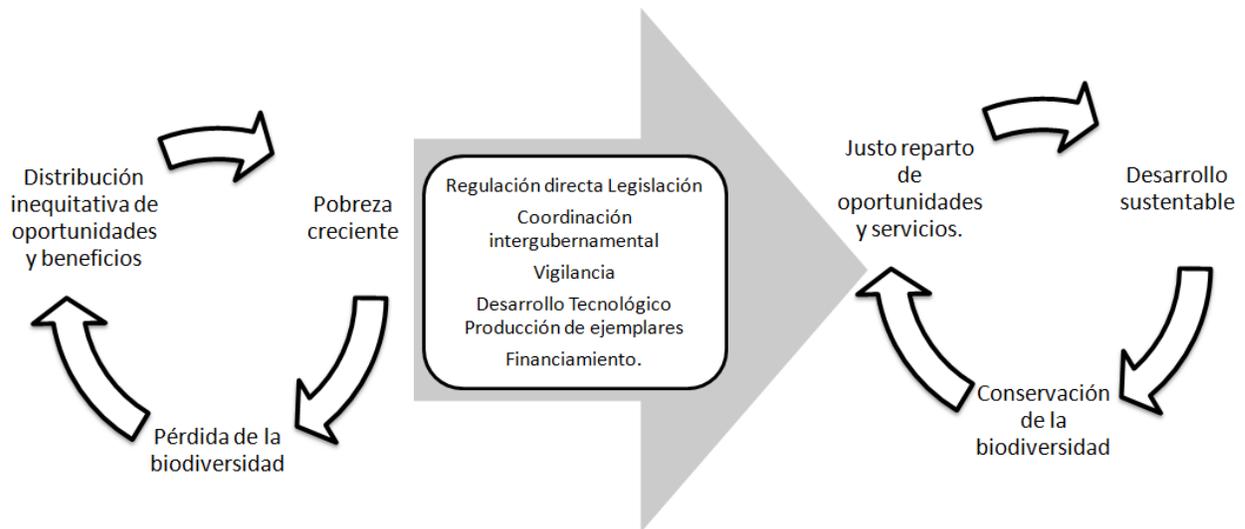
El uso de los recursos naturales es imprescindible en México, pues es un país con gran riqueza natural, la cuestión es que debe hacerse un uso racional de los mismos, es decir, debe existir un aprovechamiento sustentable de los recursos naturales. Sin embargo el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo ha publicado en su comunicado de prensa 003 del 29 de Julio del 2013 que el porcentaje de personas pobres fue del 45.5% (53.3 millones) y hablando de pobreza extrema se tuvo el 9.8% (11.5 millones) en el 2012, es decir que poco más de la mitad de la población tiene deficiencias para vivir.

Asimismo gracias a ésta situación se ha logrado desarrollar un círculo vicioso del desarrollo y la conservación de la biodiversidad, en el cual se tiene que la pobreza creciente trae consigo mayor pérdida de biodiversidad y a su vez ésta hace que se dé una distribución inequitativa de oportunidades y beneficios lo que resulta en el crecimiento de la pobreza (CONEVAL, 2012; Martínez, 2013).

Derivado de la situación anterior en nuestro país, es que parte la premisa de aprender a hacer uso de los recursos naturales de manera responsable, incluyente y equitativa. Se debe implementar y vigilar el cumplimiento de una legislación adecuada y al mismo tiempo lograr

impulsar la investigación para generar conocimiento e información y desarrollo tecnológico, además de financiar proyectos que al ser analizados a detalle sean viables.

Entonces tenemos que en la historia de la conservación en México, pasamos del uso irracional al uso responsable mediado por legislación que hasta la fecha se sigue modificando, por lo tanto lo que debe rescatarse es que una vez que se comenzó con la cultura del desarrollo sustentable, ésta se fomente y permanezca para pasar del círculo vicioso del desarrollo y la biodiversidad al círculo constructivo del desarrollo sustentable.



**FIGURA 1. RETOS DEL DESARROLLO SUSTENTABLE Y LA CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD. (ROBLES, 2009).**

Al tomar la decisión de utilizar los recursos naturales de manera sustentable se debe establecer cómo debe ser el uso y qué importancia tiene la vida silvestre en nuestro país. Al recurrir al término “uso” aplicado a la vida silvestre, se refiere a las actividades por medio de las cuales los seres humanos obtienen algún beneficio, ganancia, fruto o disfrute de una población silvestre de plantas y/o animales.

El “uso” que se le da a la vida silvestre puede ser directo o indirecto y consuntivo (cuando se extrae de la naturaleza) o no consuntivo (la especie permanece en su hábitat). Las actividades pueden ser personales o familiares (de subsistencia), comerciales (para producir ingresos derivados del comercio), recreativas, educativas o para la investigación científica. Dentro del

uso directo encontramos la cacería deportiva, alimento, exhibición, colecciones, materia prima, mascotas, ornamental, criaderos y viveros, investigación, medicina, entre otros. Como uso indirecto se encuentra el ecoturismo, observación de aves, árboles de sombra, educación, servicios ecológicos, herencia cultural, manifestaciones artísticas etc.

Los beneficios pueden ser, por los ingresos directos, por los servicios ambientales que otorgan, por el aporte de elementos para actividades o prácticas de índole medicinal, religiosa o bien cuestiones estéticas o de mero disfrute (Pérez-Gil S., 1995).

Al hacer uso de la vida silvestre se debe pensar que no necesariamente culminará con destrucción, o en el agotamiento de las poblaciones, ni tampoco las especies deben llegar al punto de la amenaza. Su uso más bien, si es realizado adecuadamente, puede impulsar una mayor protección, un apoyo a la continuidad de patrones y procesos naturales en los ecosistemas, de fomento a las poblaciones, y de una mayor certidumbre en su supervivencia a largo plazo (CONABIO, 2000).

Entonces debe quedar claro que el uso sustentable de la vida silvestre, es la utilización que se le da a un organismo, ecosistema u otro recurso a un ritmo que permita conservar su viabilidad, productividad y su capacidad de recuperarse y adaptarse al cambio y permanecer para el goce de las generaciones futuras bajo la vigilancia de la bioética. De la misma forma un uso sustentable implica además la viabilidad ecológica, la viabilidad social y cultural, así como la factibilidad y rentabilidad económica a largo plazo, entre otras consideraciones.

La vida silvestre provee de diferentes tipos de beneficios económicos a la humanidad pero sobre todo a las poblaciones de los países en vías de desarrollo. Debido al contacto directo de las poblaciones con la vida silvestre, ésta es aprovechada para su sustento (alimento, combustible, vestido, etc.) y además las mismas especies utilizadas para subsistencia, pueden ser comercializadas, proporcionando una parte de los ingresos que se necesitan las comunidades de bajos recursos.

El uso de la vida silvestre es un tema polémico y delicado, ya que para algunas personas es la solución a los problemas en zonas rurales con condiciones de pobreza, y para otros no debe ser ni tocada para no alterar el ecosistema y evitar un desequilibrio que lleve a su extinción, lo que es cierto es que debe ser regulado por políticas claras y coordinadas, sustentadas en investigaciones previas. Logrando lo anterior se puede convertir en un valioso recurso económico y social (Santiago-Lorenzo, 2000).

Al paso del tiempo el uso no sustentable de los recursos naturales y el deterioro de los mismos pone en riesgo el crecimiento económico de una población, siendo por éste crecimiento que se ha tolerado e incluso se ha justificado la degradación. Entonces se llega a un punto en el que se aprecia a los recursos naturales no solo como algo estético si no como la materia prima, la cual si no es cuidada, un país no podrá crecer. Hasta el momento ha sido difícil dar un valor a cada especie dentro del planeta pero se ha logrado dar un valor a lo que estamos perdiendo, y se ha determinado como el Costo del Deterioro Ambiental. En México el Sistema de Cuentas Económicas y Ecológicas de México (SCEEM) es la fuente que permite analizar la evolución del deterioro ambiental en términos monetarios (INEGI, 2002).

Tomando en cuenta los resultados que ofrece año con año el SCEEM y teniendo la necesidad del uso de los recursos naturales como una alternativa a la pobreza surgió uno de los programas aparentemente exitosos hasta el momento y es la implementación de las Unidades de Manejo para la conservación de la Vida Silvestre.

## **SISTEMA DE UNIDADES PARA LA CONSERVACIÓN, MANEJO Y APROVECHAMIENTO SUSTENTABLE DE LA VIDA SILVESTRE (SUMA).**

Siendo México un país Megadiverso, la utilización responsable de los recursos naturales que le dan esta categoría es de suma importancia como una opción económica ante las necesidades por las que cruza en la actualidad. Por lo tanto, el aprovechamiento sustentable de la vida silvestre es una herramienta de las que se vale para cubrir dos puntos importantes; primero la conservación de sus ecosistemas y con ello las especies que en ellos habitan, y segundo dar

una opción de producción y aprovechamiento económico alternativo a los productos de la agricultura y ganadería tradicional para los habitantes de las zonas rurales.

Desde siempre el humano, de la misma forma que los demás seres vivos ha dependido de los recursos naturales del hábitat donde se encuentra para poder cubrir sus necesidades básicas como son la alimentación y refugio. Nos podemos remontar desde que era nómada y tomaba los recursos del lugar donde habitaba para poder vivir hasta que se estableció en un solo lugar y comenzó a producir a partir de ellos, pero para que el humano pueda seguir tomando dichos recursos debe buscar el equilibrio entre lo que toma y lo que contribuye al medio en el que habita, ya que para poder hacer extracción de los mismos se necesita que existan y permanezcan los recursos dentro de su hábitat de manera equilibrada de tal forma que no se afecten los servicios ecosistémicos<sup>4</sup> (Farley, 2012).

Esto se puede decir muy fácil, pero si revisamos la historia nos daremos cuenta de que el mismo humano se ha extralimitado en el uso de los recursos basado en la creencia que existía en el pasado de que los recursos naturales eran ilimitados. Gracias a lo anterior podemos encontrarnos con atrocidades, tales como la creación de la Comisión Nacional de Desmontes por los años setentas en nuestro país, la cual junto con otros proyectos tenía como finalidad la incorporación de actividades pecuarias al trópico húmedo, pero debido al fracaso tecnológico de aplicar el modelo de la Revolución Verde<sup>5</sup> y sin las debidas adaptaciones para ponerlo en marcha se tuvo un rotundo fracaso y cerca de tres millones de hectáreas de selva se convirtieron en potreros ganaderos (Toledo, 1989).

En la actualidad se busca cambiar el pensamiento de la humanidad, de la perspectiva que tiene sobre los recursos naturales, de ser infinitos a la realidad de que son finitos y en peligro de

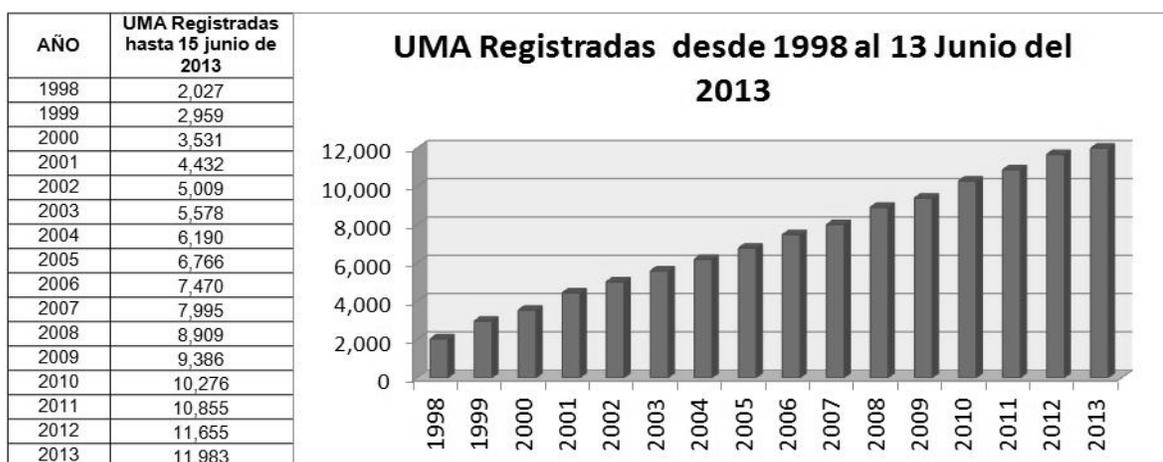
---

<sup>4</sup>Según la evaluación de los ecosistemas del milenio son aquellos beneficios que la gente obtiene de los ecosistemas. Esos beneficios pueden ser de dos tipos: directos e indirectos. Se consideran beneficios directos la producción de provisiones –agua y alimentos (servicios de aprovisionamiento), o la regulación de ciclos como las inundaciones, degradación de los suelos, desecación y salinización, pestes y enfermedades (servicios de regulación). Los beneficios indirectos se relacionan con el funcionamiento de procesos del ecosistema que genera los servicios directos (servicios de apoyo), como el proceso de fotosíntesis y la formación y almacenamiento de materia orgánica; el ciclo de nutrientes; la creación y asimilación del suelo y la neutralización de desechos tóxicos.

<sup>5</sup> Se llamo así al importante incremento de la productividad agrícola. Gran parte de la producción mundial de alimentos de la actualidad se ha logrado gracias a lo que se conoce como *Revolución verde*, ocurrida entre 1940 y 1970 en Estados Unidos. Ésta consistió en utilizar variedades mejoradas de maíz, trigo y otros granos, cultivando una sola especie en un terreno durante todo el año (monocultivo), y la aplicación de grandes cantidades de agua, fertilizantes y plaguicidas. Con estas variedades y procedimientos, la producción es de dos a cinco veces superior que con las técnicas y variedades tradicionales de cultivo.

extinción, cambiando las metodologías de usos inconscientes y de explotación a un uso de aprovechamiento sustentable. El aprovechamiento sustentable de la vida silvestre se ha convertido en una importante alternativa de conservación de los ecosistemas naturales del país, y a su vez en una opción económica para los productores del campo, a partir de la constitución de las Unidades de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre (Anta, 2012).

Desde 1997 se creó el Sistema Nacional de Unidades de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre. El cual está conformado por las Unidades de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre, estas unidades son espacios de promoción de esquemas alternativos de producción compatibles con la conservación de la vida silvestre y hasta el 13 de junio del 2013 se tenía registradas un total de 11,892 UMA (CONABIO, 2013).



**FIGURA 2.**UMA REGISTRADAS DESDE 1998 HASTA EL 13 DE JUNIO DEL 2013. (SEMARNAT, Vida Silvestre, 2013).

Este sistema es una herramienta que funciona para ordenar la apropiación de la biodiversidad por parte de la sociedad mexicana. Antes de haber sido establecido el SUMA fueron exploradas otras opciones, como los ranchos cinegéticos y los cotos de caza, sin cumplir de manera holística con la conservación de las especies. El haber generado esta combinación entre manejo y conservación logró dar lugar a una notable modificación en la forma en que el Estado toma la responsabilidad como garantía de la permanencia del patrimonio natural de la nación (Robles, 2009).

Un cambio radical dentro del manejo sustentable de la vida silvestre ocurrió cuando se reconoció el poder de los derechos de propiedad como una herramienta clave para la conservación, al considerar a los dueños de la tierra como los principales beneficiarios del aprovechamiento de la vida silvestre y los ecosistemas para el otorgamiento de los permisos correspondientes.

Desde mediados de los noventa se crearon procedimientos para el otorgamiento de dichos permisos, pero aun la ley tenía muchos huecos, y no fue hasta la promulgación de la Ley General de Vida Silvestre (LGVS) en abril del año 2000 que quedaron el principio y sus procedimientos legalmente sustentados.

Por lo tanto las UMA fueron definidas dentro de la LGVS de la siguiente manera:

*“Los predios e instalaciones registrados que operan de conformidad con un plan de manejo<sup>6</sup> adecuado aprobado y dentro de los cuales se da seguimiento permanente al estado de hábitat y de poblaciones o ejemplares que ahí se distribuyen” (Art. 3° Fracc. XLIV) (SEGOB, 2007).*

La misma ley establece que las UMA serán el elemento básico para integrar al SUMA y tendrán como objetivo general la conservación del hábitat natural, poblaciones y ejemplares de especies silvestres. Podrán tener objetivos específicos de restauración, protección, mantenimiento, recuperación, reproducción, repoblación, reintroducción, investigación, rescate, resguardo, rehabilitación, exhibición, recreación, educación ambiental y aprovechamiento sustentable.

Dentro del Reglamento de la LGVS en su Capítulo Cuarto se encuentra establecida la legislación que respecta al SUMA y las UMA. En la Sección Primera del artículo 23 al 28 se establece la Integración del SUMA. Específicamente dentro del Artículo 24 se establece que toda instalación que realice actividades de conservación, o de conservación y aprovechamiento sustentable debe registrarlo ante el SUMA de acuerdo al tipo de manejo:

---

<sup>6</sup> *“Plan de manejo: El documento técnico operativo de las Unidades de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre sujeto a aprobación de la Secretaría, que describe y programa actividades para el manejo de especies silvestres particulares y sus hábitats y establece metas e indicadores de éxito en función del hábitat y las poblaciones” (Art. 3° Fracc. XXXI) (SEGOB, 2007)*

- I. Manejo en vida libre
- II. Manejo intensivo

Donde manejo en vida libre queda entendido por: *“El que se hace con ejemplares o poblaciones de especies que se desarrollan en condiciones naturales, sin imponer restricciones a sus movimientos” (Art. 3° Fracc.XXV)* También conocido como manejo extensivo el cual se refiere a que las especies están sujetas al manejo del hábitat y no directamente sobre ellas (SEGOB, 2007). Y manejo intensivo como: *“Aquel que se realiza sobre ejemplares o poblaciones de especies silvestres en condiciones de conservación, mantenimiento, mejoramiento o restauración” (Art. 3° Fracc. XXVI)* .Es decir que en las UMA intensivas el manejo de los ejemplares es en confinamiento (condiciones controladas en intervención directa del hombre, principalmente para especies exóticas) (SEGOB, 2007).

Dentro del Artículo 25 se establece que las UMA se clasificaran de acuerdo al tipo de aprovechamiento, en:

- I. Extractivo
- II. No Extractivo
- III. Mixto

Donde se entiende que el aprovechamiento Extractivo es *“La utilización de ejemplares, partes o derivados de especies silvestres, mediante colecta, captura o caza” (Art.3° Fracc.I)*.Y dentro de éste rubro encontramos el aprovechamiento para fines de subsistencia, el aprovechamiento mediante la caza deportiva y el de Colecta científica y con propósitos de enseñanza (SEGOB, 2007).

También establece al aprovechamiento no extractivo como *“Las actividades directamente relacionadas con la vida silvestre en su hábitat natural que no impliquen la remoción de ejemplares, partes o derivados, y que, de no ser adecuadamente reguladas, pudieran causar impactos significativos sobre eventos biológicos, poblaciones o hábitat de las especies silvestres” (Art.3° Fracc.II)* (SEGOB, 2007).

Cuando se establece que en una UMA se realiza un aprovechamiento mixto se está reconociendo que se llevan a cabo dentro de las mismas instalaciones el aprovechamiento extractivo y no extractivo.

Toda UMA debe contar con un Plan de Manejo el cual es un documento técnico operativo sujeto a aprobación de la Secretaría, que describe y programa actividades para el manejo de especies silvestres particulares y sus hábitats y establece metas e indicadores de éxito en función del hábitat y las poblaciones” (Art. 3° Fracc. XXXI) (SEGOB, 2007).

El plan de manejo debe contener:

- I. Objetivos específicos; con metas a corto, mediano y largo plazo y los indicadores de éxito.
- II. La descripción física y biológica del área y su infraestructura.
- III. Los métodos de muestreo.
- IV. El calendario de actividades.
- V. Las medidas de manejo del hábitat, poblaciones y ejemplares.
- VI. La medidas de contingencia.
- VII. Los mecanismos de vigilancia.
- VIII. En su caso, los medios y formas de aprovechamiento.

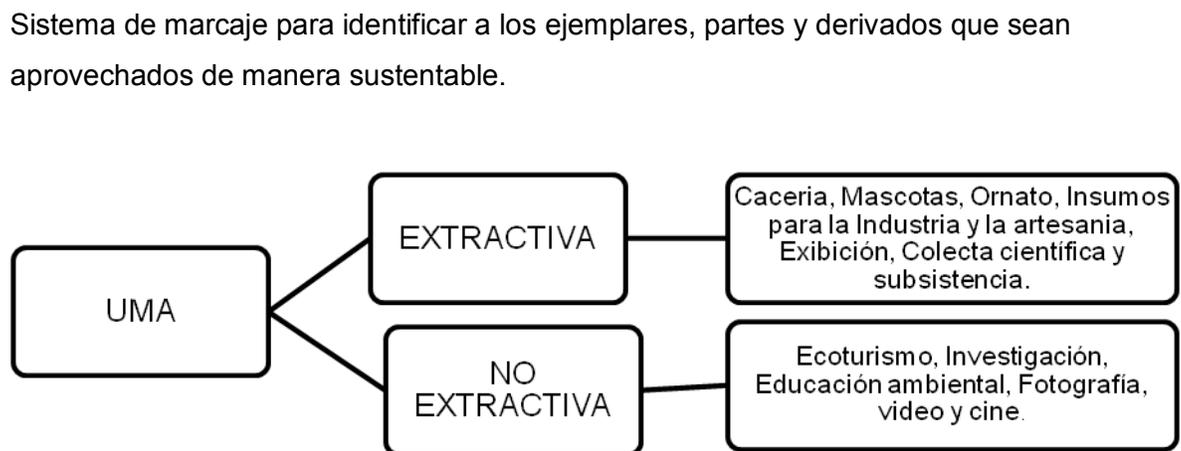


FIGURA 3. DIFERENCIACIÓN DE LAS UMA

## LA ACTIVIDAD TURÍSTICA Y SUS APLICACIONES PARA LA CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES

El turismo es considerado como la mayor industria del mundo además de ser una de las más emprendedoras, siendo el más importante segmento del sector servicios que anualmente genera miles de millones de dólares (CESTUR, 2000).

La actividad turística puede entenderse como “el desplazamiento momentáneo que realizan las personas y comprende las acciones que efectúan durante sus viajes y estancia fuera de su entorno habitual”. Es decir, se trata de las actividades que envuelven a una persona dentro de un espacio en el que la misma se encuentra fuera de su hogar pero tiene la intención de retornar a él. (INEGI-SECTUR, 2003).

La Organización Mundial de Turismo (OMT) menciona que el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a los de su entorno habitual, por un periodo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio y otros motivos. De esta forma, como una actividad que realizan los visitantes, el turismo no constituye una actividad económica productiva, sino una actividad de consumo (OMT, 2006).

La importancia que el turismo ha cobrado en la economía mundial se debe a las importantes cantidades de capital que se mueven de un país a otro a partir de la promoción de dicha actividad. Una característica que señala la OMT es que el visitante no realiza ninguna actividad lucrativa ni remunerada sino que persigue un beneficio recreacional, cultural, de descanso, o conocimiento, con lo cual se distingue de un viaje de negocios o un viaje laboral (OMT, 2010).

A pesar de ello la derrama económica resultante de estas actividades la convierte en uno de los sectores económicos de gran crecimiento, principalmente en países en vías de desarrollo (OMT, 2010).

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico (OMT, 2010).

Esta misma organización, que forma parte de la Organización de Naciones Unidas, provee ciertas cifras que indican la importancia del turismo en la economía mundial, las llegadas de turistas internacionales crecieron un 5% en 2013 hasta alcanzar los 1.087 millones (OMT, 2014).

A pesar de las dificultades económicas que ha experimentado el mundo, los resultados del turismo internacional estuvieron muy por encima de las expectativas, y en 2013 viajaron 52 millones de turistas internacionales más que el año anterior. Para 2014, la OMT prevé un crecimiento de entre el 4% y el 4,5%, superando nuevamente las proyecciones a largo plazo existentes (OMT, 2014).

Por su ritmo de crecimiento, el turismo se ha convertido en una de las industrias más importantes del mundo. Su importancia económica radica en las divisas que genera. En el caso de México, su captación sólo ha sido superada por el petróleo y recientemente por la industria maquiladora (SEMARNAT, 2007).

México se encuentra entre los principales países receptores de turismo a nivel mundial, gracias a la posición geográfica en que se ubica, su infraestructura hotelera, el mosaico de culturas y la riqueza de vestigios arqueológicos con que cuenta y por supuesto por su riqueza natural.

El turismo encuentra gran diversidad en cuanto a las formas que hay para clasificarlo, pues los criterios varían, ya sea por el tipo de actividad que se pretende realizar, por el destino a visitar, por la cantidad de dinero para ejercerla, por el número de personas que la realizan, entre otras características.

De acuerdo a la Secretaría de Turismo en México, existen dos grandes segmentos del turismo, uno de ellos el *Gran Turismo*, entendido como un turismo de gran escala, que es el principal generador de ingresos y derrama económica.

El Gran Turismo es también conocido como el turismo de masas, “es aquel que se realiza masivamente por todo tipo de personas, sin importar su nivel económico por lo que no es un tipo de turismo exclusivo”. Es el más convencional, pasivo y estacional. Es normalmente menos exigente y especializado”. Dentro de ésta clasificación se encuentra el turismo de sol y playa, el cual es el de mayor impacto económico en nuestro país (SECTUR, 2010).

El otro segmento tipificado por dicha Secretaría es el Turismo Específico o Turismo Alternativo, el cual muestra gran diversidad en las partes que la componen, pues en él se encuentran sectores tan variados como el turismo de aventura o el turismo religioso. Quienes lo practican suelen, pero no es una regla, efectuarlo sin la participación de operadoras turísticas. Las grandes vertientes son Turismo Cultural, Turismo Natural, Turismo Activo y Turismo de negocios (SECTUR, 2010).

El turismo alternativo agrupa actividades recreativas que las personas realizan durante su estancia, las cuales tienen como atractivo principal que se realizan en áreas abiertas donde se tiene contacto directo con la naturaleza (SECTUR, 2002). Entre las actividades que se desarrollan en este ambiente podemos encontrar el canotaje, la observación de aves, el Cross country, snowboarding, espeleísmo, pesca, montañismo, caza, recorridos a caballo, recorridos en ríos, buceo, observación y fotografía de la vida silvestre (Backman, 1994).

Este tipo de turismo surge como un contraste al turismo convencional de masas, específicamente al turismo de Sol y Playa, ya que se busca que los turistas lleguen a localidades con un gran capital natural aparentemente desconocido por muchos los cuales son espacios que ayudan a estimular el desarrollo y la superación personal tanto de los visitantes como de los locatarios.

Debido a confusiones por la definición y límites para el término “Turismo alternativo”; para los años ochentas surge el término de “*Turismo en contacto con la naturaleza*” o turismo basado en la naturaleza, el cual se deriva del turismo alternativo, principalmente las actividades deportivas que utilizan atractivos naturales para el desarrollo de las experiencias recreativas o de esparcimiento (Rhodes, 2009). Surge por la apreciación del medio natural como un escenario turístico muy atractivo, en donde la estimulación principal de los turistas es el contacto, la vivencia y la apreciación de la naturaleza o de las culturas tradicionales que ahí se encuentran (Fullana, 2002).

Por lo tanto la OMT considera que existen dos submercados dentro del “Turismo de naturaleza”, los cuales son “el turismo de Aventura” y “el Ecoturismo”. Mientras el principal atractivo del

turismo de Aventura es la práctica de actividades deportivas en entornos naturales y con una dosis considerable de emoción y adrenalina, el atractivo del Ecoturismo es la observación y el goce de elementos naturales y paisajes de gran interés estético, así como elementos culturales asociados.

El ecoturismo es un concepto que nació en 1987 como resultado de la integración de turismo y desarrollo sustentable y la Comisión Mundial de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD) adoptó por unanimidad el documento “Nuestro futuro común” o “Informe Brundtland” en el cual se establece el concepto de desarrollo sustentable (UNEP, WTO, 2005).

En la actualidad se pueden encontrar numerosas definiciones de Ecoturismo, pero el concepto más aceptado es el de la Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza (UICN por sus siglas en inglés) que 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), que promueve la conservación, tiene bajo impacto de visitación y propicia un involucramiento activo socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales” (Goodwin, 1996).

Al definir el término Ecoturismo puede llegar a ser poco complicado ya que al buscarlo se encuentran varios términos que se han utilizado como sinónimos del mismo, tales como verde, turismo sustentable, turismo de naturaleza, turismo alternativo, turismo respetuoso, turismo de áreas silvestres, turismo orientado hacia la naturaleza o basado en la naturaleza, vacaciones en la naturaleza, turismo de estudio, turismo científico, turismo cultural, turismo de bajo impacto, agroturismo, turismo rural y turismo blando (Laarman, 1987; Backman, 1994; Butler, 1990; Gunn, 2002).

En México también se ha presentado la misma confusión, al considerar 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.

Según la organización The Nature Conservancy los proyectos deben cumplir con seis elementos básicos para ser considerados ecoturísticos (Drumm, 2002):

- I. Tener un bajo impacto sobre los recursos de las áreas naturales protegidas.
- II. Involucrar a los actores (individuales, comunidades, ecoturistas, operadores turísticos en instituciones gubernamentales) en las fases de planificación, desarrollo, implementación y monitoreo.
- III. Respetar las culturas y tradiciones locales.
- IV. Generar ingresos sostenibles y equitativos para las comunidades locales y para tantos actores participantes como sea posible, incluidos los operadores turísticos privados.
- V. Genera ingresos para la conservación de las áreas protegidas.
- VI. Educar a todos los actores involucrados acerca de su papel en la conservación.

Ahora bien si el Ecoturismo busca que el turista obtenga una actitud de respeto y aprecio por la naturaleza, es necesario que durante sus actividades, se incluya de manera obligatoria un proceso de interpretación ambiental, mediante el cual el turista no solo aprenda de las características ecológicas, biológicas, ecológicas, culturales e históricas de los atractivos que visita, sino que además a través del conocimiento ofrecido, él sea capaz de valorar y reflexionar sobre la importancia que tiene la conservación y el uso responsable y sustentable de los elementos que lo han rodeado durante sus visita y los cuales son patrimonio natural, histórico y cultural (Rhodes, 2009).

Éste es un ejercicio que se debe practicar en general, pero debe ponerse mayor interés en el turismo nacional, para hacer conscientes a los ciudadanos de que son parte de éste país y que de ellos depende que se conserve y crezca.

El proceso de desarrollo del ecoturismo en México ha sido de manera lenta, paciente y progresiva (Carballo, 2007). El crecimiento del ecoturismo en México, tiene su origen en la convergencia de 3 factores; primero, el cambio de orientación según los últimos informes de gobierno a favor del ecoturismo y en disminución del turismo convencional de masas; segundo, el suministro de mecanismos logísticos, mercadológicos y financieros que han incrementado su reconocimiento entre los viajeros; y por último la ejecución de una política de declaración de

Áreas Naturales Protegidas en zonas rurales. Lo que ha promovido la aparición de mayor número de iniciativas ecoturísticas, transformando profundamente las dinámicas de subsistencia y el manejo de los recursos naturales dentro de esas regiones (Barkin D. , 2005).

Una situación muy conveniente y favorecedora para México, es su ubicación geográfica con respecto a los mercados ecoturísticos más importantes (Canadá y Estados Unidos) lo que constituye un factor determinante para su crecimiento (SECTUR, 2000). El ecoturismo en México empezó de manera formal a desarrollarse en la década de los años noventa representando una opción de desarrollo de bajo costo ayudando a contrarrestar los problemas económicos, ambientales y sociales derivados del desarrollo del turismo de masas. (Barkin D. P., 2007).

En el año 1995 se firmó un acuerdo de cooperación entre la Secretaria de Turismo (SECTUR) y SEMARNAP (actualmente es SEMARNAT), para el desarrollo del ecoturismo. Después SECTUR publicó el documento “Política Nacional y estrategia para el Desarrollo de Turístico sustentable”, en donde se consideraba la implementación de una serie de programas de certificación, entrenamiento, transferencia de tecnología para el desarrollo de productos y de proyectos turísticos en destinos consolidados con el componente de la sustentabilidad (SECTUR, 2000).

También cabe señalar que SEMARNAT ha contribuido de manera más activa en el diseño del marco legal, por ejemplo, la Ley General de Vida Silvestre, la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente y la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable, entre otras. Aunque los objetivos principales de estas leyes no contemplan el desarrollo del ecoturismo como tal, si afectan directamente el desarrollo de iniciativas ecoturísticas en términos de manejo y acceso a recursos, naturales así como su uso (SECTUR, 2006b).



**FIGURA 4. ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO SUSTENTABLE EN MÉXICO PROPUESTAS EN EL AÑO 2000 (SECTUR, 2000)**

A pesar de que la participación de la iniciativa privada para la formalización del ecoturismo en México puede ser considerada como moderada, también es justo decir que sus acciones han ayudado a moldear de una u otra forma la evolución de ésta actividad. Por ejemplo, la creación de la Asociación Mexicana de Turismo de Aventura y Ecoturismo (AMTAVE) en 1994; la creación del Colegio Mexicano de Ecoturismo (COMECO) en 2004 y la proliferación de Organizaciones no Gubernamentales (ONG's) a lo largo de la década de los años 90 y 2000 dedicadas al promoción, organización y establecimiento de proyectos ecoturísticos a lo largo del territorio mexicano.

Es importante señalar que estas organizaciones han tenido un papel fundamental y protagónico en el desarrollo del ecoturismo Mexicano; sin embargo, la mayoría de estas experiencias han sido poco documentadas e investigadas, por lo que resulta complejo hacer una estimación de su alcance real.

Por lo tanto el ecoturismo, puede ser tomado como una herramienta de desarrollo sustentable para lograr la supervivencia tanto de los recursos naturales como de las poblaciones que están

en contacto directo con los mismos logrando al mismo tiempo disminuir la pobreza que normalmente está asociada a estas poblaciones.

## PLAN DE NEGOCIOS

En primer lugar la utilidad del plan de negocios radica en el autoconvencimiento de quién desea crear un negocio o permanecer en él, vende al mismo fundador la idea, y lo fortalece y eso es justo lo que necesita cualquier persona que desea emprender o invertir en un negocio, debido a que se necesita de un estímulo poderoso para asegurar que vale la pena involucrarse y comprometerse con el proyecto, ya que al elaborar éste documento paso a paso analiza a detalle su negocio y verifica si es rentable o no, si vale la pena el esfuerzo por que saldrá ganando o lo abandona por debido a las pérdidas calculadas.

El plan de negocios permite disminuir la incertidumbre y la angustia de abrir un negocio y no saber qué pasará en un año; cuando está bien elaborado y a detalle reduce las posibilidades de quiebra de los nuevos negocios. La honestidad en la realización de un plan de negocios es indispensable ya que si dentro de la elaboración del documento se utilizan datos falsos solo para conseguir el apoyo económico por que se tiene la corazonada de que el negocio funcionara, se está asegurando un rotundo fracaso.

Otros beneficios que obtenemos al elaborar un plan de negocios, es que el mismo cuenta con dos funciones intrínsecas las cuales podemos identificar como la función administrativa y la función financiera.

Dentro de la función administrativa, que también se puede identificar como una función interna, se refiere a que trabaja como una guía para las operaciones de la empresa y como punto de referencia para la evaluación del desempeño. Por lo tanto el mismo documento nos permite identificar tanto las debilidades y fortalezas de la empresa además de permitir evaluar su marcha y sus desvíos sobre el escenario previsto, y a su vez, es una valiosa fuente de información para realizar presupuestos e informes.

En cuanto a la función financiera o también llamada externa, debido a que se refiere a todo aquello que no está directamente dentro de ella pero que influye en todas sus actividades como el ayudar a evaluar el trabajo de la empresa en cuanto a la búsqueda de recursos para el proyecto, sobre todo financieros, búsqueda de accionistas, proveedores y clientes, funciona como un informe acerca de la rentabilidad y el periodo de retorno de la inversión.

### *INTEGRACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS*

No existe una receta secreta ni un orden específico o una fórmula única para realizarlo, ya que se debe adaptar a cada tipo de negocio y cada necesidad según sea el caso. Por lo tanto es imprescindible que al realizar un Plan de Negocios se tenga conocimiento del tema, o bien, del negocio que se desea emprender o que se desea hacer crecer.

Lo que es un hecho es que se debe contar con un mínimo de contenido dentro del mismo para poder ser tomado en consideración por algún o algunos inversionistas o para un financiamiento con alguna institución bancaria, gubernamental, etc., debido a que cada uno de ellos presenta distintos formatos como requisito (Weinberger, 2009).

O bien si simplemente es para mejorar el negocio le sirve al mismo dueño de la empresa para evaluar la situación actual y descubrir qué es lo que necesita eliminar, en qué puede invertir, en qué necesita innovación, por dar unos ejemplos; por lo tanto cuando se realiza dicho documento es necesario integrar siete puntos fundamentales: Plan estratégico de la empresa (misión, visión, valores objetivos, etc.), Estudio de mercado (Competencia en el mercado, Descripción del producto o servicio, Plan de Marketing, Mezcla de marketing), Estudio Técnico (Desarrollo del producto o servicio), Plan de Recursos Humanos (Estrategias de reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, remuneración, etc.), plan Financiero (Análisis de costos, Punto de equilibrio, Inversión inicial, etc.), un apartado de Legalidad (Bajo qué régimen se encontrará la empresa y en caso de tratar con recursos naturales bajo que leyes y normas se regirá) y finalmente en la actualidad la preocupación por el medio ambiente ha crecido por lo que agregar un apartado de Impacto Ambiental no está demás (Grassie, 2012), por el contrario puede ser benéfico ya que se puede utilizar como una estrategia atractiva para los consumidores y los inversionistas al ser una empresa que se preocupa por el medio ambiente sobre todo si se trata de una empresa que desea trabajar en contacto con comunidades rurales,

o bien con los recursos naturales además de la exención fiscal al ser una empresa socialmente responsable (Entrepreneur, 2010).

Para integrar estas secciones fundamentales se recomienda hacerlo de la siguiente manera (Grassie, 2012; INFOPYME, 2012; SE, 2008)

- I. Resumen ejecutivo.
- II. Descripción del negocio.
- III. Descripción del mercado.
- IV. Descripción de la oferta y desarrollo de servicios o productos.
- V. Organización de la empresa y constitución legal.
- VI. Finanzas y recursos e inversiones a realizar.
- VII. Impacto Ambiental.

### *RESUMEN EJECUTIVO*

El resumen ejecutivo funciona como la herramienta de mayor atracción al lector, por lo tanto, debe ser una síntesis que venda el plan de negocios, dentro de él se debe presentar el objetivo del plan. Es la sección más importante del documento ya que la mayoría de los lectores recurren principalmente a ella para obtener una idea del contenido total y de su valor.

Es mucho más que un resumen, es una lectura corta que contiene los conceptos claves para invitar a continuar con la lectura y llegar a realizar el análisis del documento completo asimismo no debe exceder de tres páginas de extensión.

Es tal su importancia que debe ser elaborado correctamente y con total dedicación, es por esto que aunque es la primer parte del documento debe ser elaborado al final y además cuando existen concursos de Planes de Negocios a nivel nacional o internacional para premiar a las ideas innovadoras y viables o bien para financiar proyectos rentables, el jurado hace la primer selección de los planes de negocios sobre la revisión de los resúmenes ejecutivos. Así que el resumen ejecutivo es la puerta al éxito y de él dependerá abrirse para atraer a un inversionista o cerrarse aunque la idea de negocio sea excelente.

El resumen ejecutivo debe dar una visión general del propósito del plan de negocios para los diversos públicos que pueden leerlo, a continuación se hace una breve descripción.

### **Contenido del resumen ejecutivo**

- I. Razón social de la empresa
- II. Estructura empresarial
- III. Tipo de negocio y sector dentro del que se desarrollará
- IV. Necesidades que la empresa satisfecerá
- V. Producto o servicio que ofrece la empresa para satisfacer las necesidades reconocidas anteriormente.
- VI. Clientes, competidores y usuarios
- VII. Modelo de negocio que la empresa desarrollará para cumplir sus objetivos
- VIII. Resultados económicos y financieros proyectados
- IX. Razones económicas, sociales, técnicas y/o ambientales para una empresa exitosa y sostenible
- X. Impactos positivos y negativos de la empresa, producto o servicio en la sociedad

### **DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

Dentro de esta sección se debe iniciar con la descripción de la empresa que se va a crear o de la que ya está trabajando en donde debe incluirse el Nombre comercial, Misión, Visión, Valores, Análisis FODA, características de la Sociedad Mercantil, Organigrama, Objetivos y Estrategias Directivas y Código de Ética. Se desarrolla la estructura ideológica de la empresa, que equivale al alma de la misma.

### ***NOMBRE DE LA EMPRESA***

Dentro de la actividad humana nada existe hasta que tiene un nombre, eso incluye la empresa que se quiere abrir. Sin ir muy lejos y como prueba de la necesidad humana por nombrar todo aquello que lo rodea, hasta las tradiciones históricas dan cuenta de éste acto, por ejemplo en la Biblia dentro de su libro Génesis (2.19) dice: “ *El señor Dios formó de la tierra toda bestia del campo y toda ave del cielo, y los llevó ante el hombre para ver cómo los llamaba, ya que el nombre que él les diera, ése sería su nombre*”, por lo tanto de la misma manera la empresa que

se desea abrir no existirá hasta que sea nombrada por el dueño, los clientes y la competencia (Jiménez, 2011).

El nombre deber reflejar de manera sencilla a lo que se dedica la empresa y el giro en el que se desenvuelve. Lo mejor es que sea corto, fácil de pronunciar y recordar para que las personas puedan identificar a la empresa, negocio o producto sin mayor esfuerzo (Entrepreneur, 2010) .

Sobre todo si no se es conocido en el medio en el que se piensa entrar y no se cuenta con grandes cantidades de dinero como para hacer una llamativa campaña publicitaria, el nombre cuando es bien elegido, puede ser un gran adepto, actuando como una pieza clave en las actividades de difusión y promoción que se realice(Emprendedores, 2010).

Buscar un nombre original es una buena opción pero se debe tener cuidado en no ser muy sofisticados y terminar con un nombre muy enredado o difícil de asociar a la actividad que la empresa desarrolla.

Una herramienta de ayuda es realizar una encuesta entre los familiares, amigos y personas que pertenezcan al nicho a donde se desea llegar y ver cuáles de los nombres propuestos son los más votados además es muy importante que previamente se tenga al menos una revisión vía internet para verificar que alguien más no está usando los mismos nombres que se proponen para la empresa.

Debe proyectar la imagen correcta de la empresa, lo ideal es que transmita seriedad en su nombre. Lo recomendable es no caer en la tentación de usar palabras extranjeras y que sea del mismo idioma que hablan las personas del mercado al que desea llegar, así se asegura de que todos entenderán lo que se quiere comunicar.

Si el nombre se escribe tal y como suena y conjuntamente tiene mínimas posibilidades de prestarse a confusión ortográfica facilitará la búsqueda de quien desea adquirir el producto o servicio y además funcionará como un gancho dentro del internet.

Un buen nombre proyecta la personalidad de la empresa y le permite destacarse, asimismo logra generar posicionamiento en la mente de los consumidores. El tener una buena elección del nombre hará que se inicie el negocio con el pie derecho ya que esto determinará (en la gran mayoría de los casos) la primera impresión que se transmite al cliente. Una vez que ya se tiene definido el nombre es importante regístralo ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).

### *MISIÓN*

La misión describe en un breve fragmento el propósito de la empresa de una manera sencilla que además debe ser convincente para propiciar el apego natural del personal y la simpatía de los clientes y prospectos.

Es decir, la misión es un enunciado que sirve para la empresa como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible (Franklin, 2004), es la razón de ser por la cual fue creada y desarrollada (Chiavennato, 1983), esta representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización. Asimismo, es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de la empresa (Meléndez G. , 2012).

Es importante señalar que la misión de una empresa pone de manifiesto la identidad de la organización y principios que orientan la actividad de los integrantes a la cohesión alrededor de los objetivos comunes, lo cual facilita la resolución de conflictos y motivación personal.

Define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas y medio ambiente. Debe ser un compromiso de todos y para todos dentro de la organización; debe ser precisa y factible. Da la respuesta a la pregunta ¿Por qué trabajamos?

Una vez establecida la misión se debe difundir en todas las áreas de gestión para su análisis y contribuciones y cada área (de acuerdo a la empresa) debe a su vez generar su propia misión, para que todos se dirijan hacia los mismos fines.

### *VISIÓN*

La visión es establecida por lo general, por el fundador de la empresa y enriquecida de manera continua por los socios de la empresa, es el credo y la razón por los cuales la empresa fue creada. Describe la imagen y las metas futuras, su propósito principal es inspirar a quienes trabajan en el equipo. Su redacción es conceptual, por lo que representa un reto poderla hacer clara y fácil de comprender. Debe tener tal valor para la empresa, que deberá permanecer cuando menos en un lugar de máxima visibilidad e interés para todo el personal.

Es la capacidad de visualizar a la institución en un plano conceptual como un todo que evoluciona hacia un fin. Es una unidad que concentra en sí misma talentos humanos así como recursos económicos y tecnológicos; metas y acciones a realizar hasta alcanzar, en un tiempo determinado y bajo las condiciones previas, los propósitos deseados. Además señala que es lo que la empresa desea ser y no lo que tiene que hacer.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos lo que tomen parte de la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro de la empresa.

La visión fomenta el entusiasmo y compromiso de todas las partes que integran la empresa, además una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa,

aparece el propósito estratégico. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola.

### *VALORES ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA*

Son las reglas bajo las que se conducirá la organización a la hora de cerrar un trato con los clientes, proveedores, inversionistas y colaboradores. Lo importante de esta sección es que los valores siempre guiarán las prácticas de negocio dentro y fuera de éste.

Son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros y especialmente los de sus dirigentes (Empresarios, 2009).

Los valores se estudian, se determinan, se identifican en correspondencia con las condiciones de la empresa y se actualizan sistemáticamente. Corresponde a los directivos y empleados el enriquecimiento de los valores a partir de la introducción de acciones renovadoras que garanticen el desarrollo de individuos capaces de construir un futuro mejor.

### *ANÁLISIS SITUACIONAL*

El análisis situacional o también conocido como FODA (Que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) tiene como objetivo identificar y analizar los factores internos y externos que influyen dentro de una organización o institución, con el fin de desarrollar un plan que considere dichos factores para lograr maximizar el potencial de las Fuerzas y Oportunidades y minimizar el impacto de las Debilidades y Amenazas. (Meléndez G. , 2011).

Es una herramienta con la que debe contar todo empresario, ya que es simple y sirve para generar estrategias a través del análisis situacional, es aplicable a nivel corporativo como a

nivel unidad de negocios (departamento), se utiliza con frecuencia en planes de marketing, producción, recursos humanos, etc.

El modelo sirve como filtro interpretativo para reducir la información a una cantidad variable de cuestiones clave, es un trabajo que realizan los directivos de la empresa para identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

## *FACTORES INTERNOS*

### **Fortalezas**

Son todos aquellos factores con los que ya cuenta la empresa y que se considera ayudan a construir una ventaja competitiva. Deben tomarse lo más real posible y se deben visualizar todas las características que hacen la diferencia.

### **Debilidades**

Las debilidades son los factores que se tienen dentro de la organización que se considera obstáculos para la construcción de una ventaja competitiva. Deben verse con objetividad, no se debe ocultar todas aquellas características que hacen débil al producto o áreas a estudiar.

## *FACTORES EXTERNOS*

En esta parte del análisis es cuando se pueden encontrar dificultades debido a que la mayoría de las veces no se tiene la información de primera mano por lo cual es importante investigar a fondo y buscar los datos lo más veraz posible para obtener los resultados del análisis situacional reales. Los factores externos son altamente influenciados por la situación económica actual, la incertidumbre social, las necesidades primarias de los consumidores y la competencia externa principalmente.

### **Amenazas**

Son los factores externos que tienen una influencia negativa sobre el producto o área a analizar. Tendencias externas a la empresa que en cualquier momento pueden ser perjudiciales como lo

son: el Sistema Político, la educación, la legislación, la situación económica del país, etc. (SSA, 2012).

### Oportunidades

Son los factores externos que tienen una influencia positiva sobre el producto o área a analizar. Son condiciones ventajosas del entorno que pueden beneficiar a la empresa (Meléndez, 2011).

El siguiente paso una vez identificados los factores internos y externos es la creación de dos cuadros en donde son registrados y evaluados con 1, 5 y 10 según el criterio propio de acuerdo a la importancia en el proyecto, anteponiendo al factor la primer letra que le corresponde de acuerdo a su clasificación y el número de lista que le corresponde, por ejemplo, la primer fortalezas tendrá F1, la primer debilidad D1, así consecutivamente.

**CUADRO 1.** EJEMPLO DE CUADRO DE CALIFICACIONES PARA FORTALEZAS Y DEBILIDADES

<b>FACTORES INTERNOS QUE INFLUYEN DENTRO DEL PROYECTO POSITIVA O NEGATIVAMENTE</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>PUNTOS</b>
F1. Excelente ubicación geográfica para la distribución del producto	1	D1. Deudas con proveedores	10
F2. Nuestro producto es reconocido por los clientes	10	D2. Falta de infraestructura.	10
F3. Contamos con personal capacitado y con experiencia	10	D3. Conformismo.	5
<b>TOTAL DE PUNTOS (coordenadas)</b>	<b>21</b>		<b>25</b>

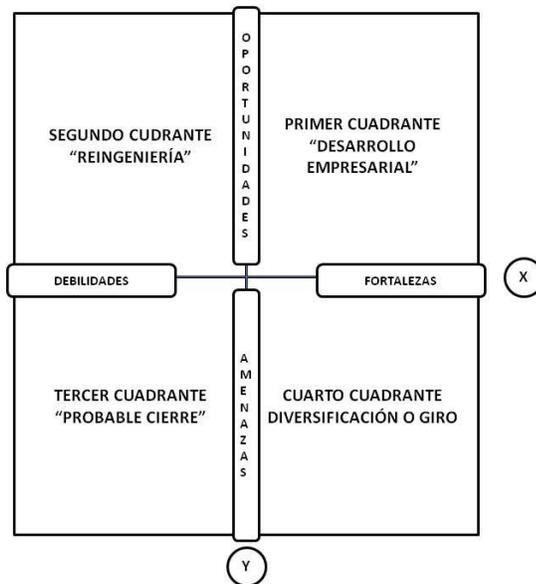
El siguiente paso a realizar es un gráfico con los datos obtenidos de los dos cuadros (Fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas) en el que se relacionan los factores internos en el eje de las “X” y los factores externos en el eje de las “Y”, con esto se obtiene una situación aproximada de cómo se encuentra la empresa y es una guía para saber qué acciones se pueden hacer para decidir seguir adelante o dejar el negocio.

El gráfico se divide en cuadrantes, en el cuadrante I se observa que es una empresa que presenta debilidades y amenazas pero que se ven minimizadas por las oportunidades y fortalezas por eso se le ha llamado “Desarrollo empresarial”.

En el cuadrante II se puede observar que se tienen muchas oportunidades pero al mismo tiempo te puedes encontrar con muchas debilidades, lo cual nos lleva a aprovechar nuestras oportunidades y trabajar sobre las debilidades que le están restando fuerza a la empresa a este cuadrante se la solución que se aplica es la “reingeniería” en la cual se debe enfocar a minimizar con el fin de eliminar las debilidades para más adelante se conviertan en fortalezas y se pueda pasar a ubicarse en el cuadrante I de “Desarrollo empresarial”.

El cuadrante III, en esta cuadrante se puede observar que se tienen dominado por las amenazas y las debilidades, es una empresa que tiene mínima fortaleza y que debe pensarse si qué es lo conveniente cuando se encuentra en esta posición, debe cuestionarse si debe seguir con su producción o su trabajo como empresa, organización o institución o si es una mejor decisión desistir de sus actividades y optar por su cierre.

El cuadrante IV presenta una fuerte carga de Amenazas pero también de fortalezas, puede ser que en este caso se sienta con las ganas de dejar atrás las actividades y cerrar pero también se pueden pensar que se tiene muchas fortalezas y en lugar de dejar el negocio se realice una diversificación de sus productos o servicios que ofrece y darle un giro a la situación.



**FIGURA 5.** CUADRANTES DE EVALUACIÓN DEL FODA. **ADAPTADO DE (Meléndez G. , 2011)**

### **MATRIZ FODA**

Para mejorar la situación de la empresa, organización, institución o producto que se halla sometido al análisis FODA, se debe realizar una Matriz FODA en la cual enfrentamos a los

Factores Internos con los Factores Externos para crear estrategias de acuerdo a situaciones específicas.

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	1 Hacer listas de fortalezas	1 Hacer listas de debilidades
	2	2
	3	3
	4	4
	5	5
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
1 Hacer listas de oportunidades	1	1
2	2 Usar las fortalezas para aprovechar	2 Minimizar debilidades aprovechando
3	3 las oportunidades	3 oportunidades
4	4	4
5	5	5
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
1 Hacer listas de amenazas	1	1
2	2 Usar fortalezas para evitar o reducir el	2 Minimizar las debilidades y evitar
3	3 impacto de las amenazas	3 amenazas
4	4	4
5	5	5

FIGURA 6. MATRIZ FODA MODIFICADO DE (Meléndez, 2011)

Dentro de la matriz FODA es muy importante analizar cada uno de los factores que se contraponen para encontrar las soluciones posibles, se debe hacer hincapié en que así como las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que se identificaron fueron lo más reales posibles, dentro de esta matriz se debe ser más estricto en las estrategias a tomar para solucionar y ubicar a la empresa completamente en el cuadrante de “Total desarrollo empresarial” o bien para lograr que la empresa crezca.

## DESCRIPCIÓN Y ESTUDIO DE MERCADO

Al hablar de mercado podemos encontrar dos ideas relativas a las transacciones comerciales, primero se puede tratar de un lugar físico en donde se realiza la actividad de vender y comprar productos y en algunos casos servicios. En este lugar físico se puede encontrar distintos tipos de vendedores ofreciendo diversos productos o servicios, por lo tanto ahí llegan los compradores con el fin que adquirir los mismos.

En segundo lugar, mercado también se refiere a todas las transacciones de un cierto tipo de bien o servicio, en cuanto a la relación existente entre la oferta y la demanda de dichos bienes o servicios. Por lo tanto éste mercado se refiere a la evolución de un conjunto de movimientos a la alza y a la baja que se dan en torno a los intercambios de mercancías específicas o servicios y además en función del tiempo y lugar. Entonces aparece la delimitación de un mercado de productos, un mercado regional, o un mercado sectorial. En términos geográficos se puede hablar de un mercado local, regional, nacional o internacional. Con respecto a la oferta los mercados pueden ser de productos o servicios (SE, 2011).

El estudio de mercado consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización (Baca, 2001). *Consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización* (Kotler, 2004).

El estudio y la investigación del mercado ayuda de varias formas a los administradores, ya que mejora la calidad de la toma de decisiones y contribuye al rastreo de problemas, además de ayudar a medir la percepción de valor de sus bienes y servicios, así como el nivel de satisfacción de sus consumidores.

Aunque la cuantificación de la oferta y la demanda pueda obtenerse fácilmente de fuentes de información secundarias en algunos productos, siempre es recomendable la investigación de las fuentes primarias, ya que proporcionan información directa, actualizada y mucho más confiable que cualquier otra fuente de datos.

El objetivo general de esta investigación es verificar la posibilidad de penetración del producto o servicio en un mercado determinado. El investigador del mercado, al final de un estudio metódico y bien realizado, podrá identificar el riesgo que se corre y la posibilidad de éxito que habrá con la venta de un nuevo artículo o con la existencia de un nuevo competidor en el

mercado. Aunque hay factores intangibles importantes, como el riesgo, que no es cuantificable pero es perceptible, esto no implica que puedan dejarse de realizar estudios cuantitativos. Por el contrario, la base de una buena decisión serán los datos recabados en la investigación de campo, principalmente en fuentes primarias (Sapag, 2004).

Por otro lado, el estudio de mercado también es útil para prever una política adecuada de precios, estudiar la mejor forma de comercializar el producto y contestar la primera pregunta importante del estudio: ¿existe un mercado viable para el producto o servicio que se pretende ofrecer? Si la respuesta es positiva, el estudio continúa. Si la respuesta es negativa, se plantea la posibilidad un nuevo estudio más preciso y confiable; si el estudio hecho ya tiene esas características, lo recomendable sería detener la investigación. Si la intención de invertir en el proyecto es irrenunciable y no se detecta una clara demanda potencial insatisfecha del producto, el camino a seguir es incrementar sustancialmente el gasto en mercadotecnia y publicidad para promover con fuerza la aceptación del nuevo producto.

#### *OBJETIVOS DEL ESTUDIO DEL MERCADO*

Los objetivos del estudio de mercado son los siguientes (Baca, 2001):

- I. Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, o a posibilidad de brindar una mejor servicio que el que ofrecen los productos existentes en el mercado.
- II. Determinar la cantidad de bienes o servicios provenientes de una nueva unidad de producción que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a determinados precios.
- III. Conocer cuáles son los medios que se emplean para hacer llegar los bienes y servicios a los usuarios.
- IV. Como último, tal vez el más importante, pero por desgracia intangible, es que da una idea al inversionista del riesgo que su producto corre de ser o no aceptado en el mercado.

#### *FUENTES DE INFORMACIÓN*

Dentro de las fuentes de información de donde se pueden obtener los datos tenemos dos tipos; las fuentes primarias y las fuentes secundarias.

## **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias son una herramienta valiosa particularmente en la fase de identificación del problema. Estos datos son la información escrita que existe sobre el tema, ya sean estadísticas del gobierno, libros, datos de la propia empresa, etc. Se justifica su uso inicial debido a que pueden resolver las dudas antes de tener que investigar por fuentes primarias, las cuales causarían gastos. Aunque no solucionan el problema como tal ayudan a formular la hipótesis sobre la solución y contribuyen a la planeación de recolección de datos de fuentes primarias (Lamb, 2006).

Dentro de las fuentes secundarias existen dos tipos; las ajenas a la empresa, como las estadísticas de las cámaras sectoriales, del gobierno, las revistas especializadas, y las provenientes de la empresa, que es toda la información que se recibe a diario por el solo funcionamiento de la empresa, como lo son las facturas de ventas y las encuestas de satisfacción de cliente. Debemos tomar en cuenta que esta información no solo puede ser útil, sino que en ocasiones puede ser la única disponible (Baca U. , 2010).

En la actualidad la obtención de datos secundarios se ha convertido en una tarea relativamente más fácil que antes, debido a que ya contamos con internet, el cual es una herramienta útil para la investigación, antes se tenía que escribir una carta a los organismos y en la actualidad basta con meter las palabras claves dentro del buscador y de inmediato se obtendrán datos, es cierto que no toda la información que otorga el buscador es verídica pero ahí es donde entra el trabajo de investigador para juzgar la veracidad de la información, además de visitar la páginas con la seriedad necesaria para poder utilizarlas dentro de su trabajo.

## **Fuentes primarias**

Están constituidas por el propio usuario o consumidor del producto, de manera que para obtener información del él es necesario entrar en contacto directo lo cual se puede hacer de tres formas (Lamb, 2006; García, 2007; Baca U. , 2010):

- I. Observar directamente la conducta del usuario (Método de observación), el cual consiste en asistir a dónde se encuentra el usuario consumiendo de manera habitual y observar la conducta que presenta. Este método además de llevar más tiempo y dinero no permite investigar a fondo las razones de la conducta del consumidor, por lo cual no es muy recomendado.
- II. Método de experimentación. Se trata de descubrir las relaciones causa – efecto, al experimentar con cambios en el producto para observar que sucede con el consumidor, en este método por lo tanto el investigador puede controlar y observar las variables que desee.
- III. Aplicación de un cuestionario al usuario. No existe mejor manera que preguntando directamente al usuario interesado sobre qué es lo que le gustaría consumir y cuáles son los problemas actuales del abastecimiento de productos similares a que deseamos ofrecer. Esta actividad se puede realizar por correo electrónico, teléfono o por entrevistas personales, y obviamente el último método es el mejor, pero también es el más costoso.

#### *DESCRIPCIÓN DE LA OFERTA Y DESARROLLO DE SERVICIOS Y PRODUCTOS*

Dentro de esta sección se analizan los elementos que tienen que ver con la ingeniería básica del producto y/o proceso que se desea implementar para otorgar un servicio, para ello se tiene que hacer la descripción detallada del mismo con la finalidad de mostrar todos los requerimientos para hacerlo funcional. De ahí la importancia de analizar el tamaño óptimo de la planta, o de lugar donde se dará el servicio, el cual debe justificar su producción y el número de consumidores que se tendrá para no arriesgar a la empresa en la creación de una estructura que no esté soportada por la demanda (Baca U. , 2010).

De esta sección depende si la idea de negocio puede ser o no realizada y en qué forma puede materializarse, el objetivo del estudio es demostrar la factibilidad técnica del negocio, justificando la elección de las mejores alternativas.

En un proyecto de inversión se deben mostrar las diferentes alternativas para la elaboración o producción de un bien o servicio, de tal forma que se deben identificar los proceso y métodos

necesarios para su realización, de ahí se desprende la necesidad de maquinaria y equipo propio para la producción, así como mano de obra calificada para su implementación, la identificación de los proveedores y acreedores que proporcionen los materiales y herramientas necesarias para desarrollar el producto de manera óptima, así como establecer un análisis de la estrategia a seguir para administrar la capacidad del proceso para satisfacer la demanda durante el horizonte de planeación. Con ello se tiene una base para determinar costos de producción, los costos de maquinaria y con los de mano de obra (López, 2002).

## ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y CONSTITUCIÓN LEGAL

### *ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL*

Esta sección se centra en establecer el comportamiento organizacional de la empresa y su constitución legal, para que la misma pueda funcionar adecuadamente de acuerdo a sus necesidades. La organización de la empresa consiste en diseñar una estructura en la que se definan las tareas que deben realizar cada persona que forma parte de la misma, así como su cargo, responsabilidad y autoridad.

Por medio de la organización las empresas disponen de sus medios materiales y humanos y establecen reglas de conducta para alcanzar las metas propuestas bajo los criterios de eficiencia. Para que toda organización funcione debe tener coordinación entre los miembros de la empresa debido a que cada departamento realiza tareas diferentes y debe contar con estabilidad a lo largo del tiempo que le permita funcionar con seguridad y regularidad, no se debe cambiar la organización con frecuencia ya que esto llega a ocasionar problemas y disfunciones debido la inseguridad que produce (Luthans, 2008).

Los elementos que debe tener una organización son:

- I. Unidades Directivas. Las cuales engloban la alta dirección y la dirección intermedia.
  - a. Alta dirección: Directivos que toman decisiones estratégicas y deciden objetivos globales de la empresa.

- b. Dirección Intermedia: Son los mandos que tienen a su cargo un grupo en concreto de trabajadores.
- II. Unidades de gestión funcional: Es el conjunto de técnicos que estudian las diferentes funciones de la empresa para encontrar sus puntos fuertes y débiles.
- III. Unidades de apoyo: Personal de asesoramiento (Fiscal, financiero y legal principalmente).
- IV. Unidades Operativas: Es la base operativa (técnicos y trabajadores) que realizan directamente las actividades de la empresa.
- V. Los canales de comunicación a través de los que se relacionan las personas.
- VI. Mecanismos de control para verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Existen unos principios básicos para que la organización dentro de la empresa sea adecuada, esto no quiere decir que todas las empresas deben cumplir con todos ellos al pie de la letra ya que se irán ajustando de acuerdo a la empresa en la que se piensen utilizar.

#### *PRINCIPIOS PARA EL DESARROLLO VERTICAL DE LA EMPRESA*

- I. Autoridad y responsabilidad. La autoridad es el poder que ejerce el mando de hecho o derecho, es el derecho a dar órdenes y esperar obediencia. Por lo tanto en una organización se tiene autoridad por el puesto que se ocupa (autoridad formal o jerárquica), o bien también se puede tener autoridad por factores como la experiencia, el saber hacer y la inteligencia (autoridad personal). Pero lo que debe ser claro es que toda autoridad debe ir acompañada de una responsabilidad.
- II. Jerarquía. Se refiere al reparto de la autoridad de manera formal. Entre más se ascienda en un organigrama por jerarquía llegando a los niveles superiores, la autoridad se amplía y al descender la autoridad es inferior ya que las tareas directivas disminuyen.
- III. Unidad de mando. Cada empleado debe recibir órdenes sobre una operación particular solamente de una persona. Es decir el trabajador solo obedece a un solo superior directo.
- IV. Descentralización. Un puesto descentralizado es cuando una persona es capaz de resolver imprevistos sin necesidad de recurrir a autorizaciones superiores jerárquicas. Esta actividad está teniendo mayor auge debido a que los consumidores o bien los clientes desean respuestas rápidas a sus problemas o dudas por lo tanto

es más eficiente un trabajador que pueda resolverlas a que el cliente pase por una cadena de mando hasta encontrar la solución.

### *PRINCIPIOS PARA EL DESARROLLO HORIZONTAL DE LA EMPRESA*

- I. División del trabajo. La división del trabajo debe ser equitativa entre los trabajadores de acuerdo a sus capacidades, es decir, que se debe hacer un óptimo reparto de las actividades para mejorar la cantidad y calidad de los resultados.
- II. Especialización. El trabajo se divide de acuerdo a las capacidades de las personas y al trabajador siempre se le encargan las mismas tareas para que se vuelva un experto. Así se facilita el aprendizaje y se ahorra tiempo ya que el trabajador no tiene que estar cambiando de una tarea a otra.
- III. Coordinación. Una vez que se especializo el trabajo es necesario coordinar la labor de todos para cumplir los objetivos fijados, se puede hacer mediante la supervisión directa, la normalización y la adaptación mutua.
- IV. Agrupación de unidades. Cuando existe un gran número de puestos de trabajo es necesario agruparlos en unidades organizativas, así se facilitará la coordinación y además dar seguimiento a cada miembro de la unidad. Se pueden agrupar de acuerdo a su función dentro de la empresa o bien a su mercado.

### *ORGANIGRAMA*

Los *organigramas* son la representación gráfica de la estructura orgánica de una *empresa* u *organización* que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría. Por tanto, teniendo en cuenta que los *organigramas* son de suma importancia y utilidad para *empresas*, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc., y que todos aquellos que participan en su diseño y elaboración deben conocer cuáles son los diferentes *tipos de organigramas* y qué características tiene cada uno de ellos (Thompson, 2012).

La clave para que un organigrama tenga fuerza, se encuentra en su habilidad de poner claramente dentro del diagrama la mano de obra de algún empleado debajo de las categorías que directamente afectan las ganancias y productividad de una organización.

La información que fácilmente se conoce dentro de un organigrama es la jerarquía de los empleados. Al descubrir la verdadera división de jerarquías que existe con respecto a los empleados se provee de información importante para el trabajo de especialistas en recursos humanos. Un organigrama efectivo, dará un mapa en forma de árbol que contenga la fuerza laboral de la compañía permitiendo una representación visual del estado de la fuerza laboral. Completado con opciones expuestas, un organigrama puede ofrecer un conveniente sistema compuesto de códigos de colores que permite una fácil y rápida identificación del liderazgo existente entre los empleados. Una de las preguntas más importantes que es ¿quién se reporta a quién? (Zuani, 2003)

Todo organigrama debe cumplir con los siguientes requisitos: Tiene que ser de fácil entendimiento y sencillo de utilizar y además debe contener únicamente los elementos indispensables.

## *CONSTITUCIÓN LEGAL*

### *CARACTERÍSTICAS DE LAS SOCIEDADES*

En la forma más genérica por sociedad se entiende aquella agrupación de personas, que se organiza para aportar bienes y servicios encaminados a conseguir un fin común para todos integrantes de la misma. De este fin social se puede destacar los siguientes elementos:

- I. El affectio societatis: se refiere al principio de igualdad que las partes constituyentes debe tener, lo cual les atribuye el carácter de socios. Es decir, los socios están en igualdad de circunstancias frente a la sociedad, no existe subordinación entre ellos.
- II. Las aportaciones de los socios: Para la consecución del fin común es necesario que cada socio aporte los medios correspondientes, esto lo harán en la medida de sus capacidades, es decir, las aportaciones de los socios no son siempre iguales en cantidades, especie o calidad.
- III. Vocación a las ganancias o pérdidas. Ya que el fin es común a los socios, éstos deberán participar de las ganancias que la sociedad genere al realizar dicho fin, así

como soportar las pérdidas que se llegasen a ocasionar en la consecución del mismo.

En el derecho mexicano no hay cabida para las sociedades unimembres, es decir formadas por un solo miembro, pues, por esencia, el concepto tradicional de sociedad hace referencia a la existencia de cuando menos dos personas que conjuntan esfuerzos y recursos para lograr un fin común, a quienes se denomina socios o accionistas, según la sociedad mercantil de la que se trate.

### **Tipos de sociedades**

- I. Sociedades de Beneficencia. Tienen como fin prestar servicios humanitarios o culturales, principalmente. Aquí se puede citar por ejemplo las Instituciones de Asistencia Privada o las Asociaciones Civiles.
- II. Sociedades con fines preponderantemente económicos que no constituyen una especulación mercantil. El ejemplo más claro en el Derecho mexicano son las Sociedades Civiles, utilizadas generalmente por firmas de servicios profesionales. Es una sociedad en la que los socios aportan trabajo y conocimiento por su participación no emite acciones; sin embargo, la participación podría ser fijada y transferible si en el acta constitutiva se insertan los estatutos adecuados. No tienen mínimo de capital requerido y cada socio es legalmente responsable por los adeudos y obligaciones de todos los participantes. En este tipo de sociedades se podrá contar con socios industriales (empleados que reciben una participación preestablecida anualmente por su trabajo y quienes tienen que responder por sus obligaciones fiscales y laborales). No es propia para negocios de capital.
- III. Sociedades con fines preponderantemente económicos que constituyen una especulación comercial. Supuesto en el que se consideran todas las sociedades mercantiles. Aquí se regulan los tipos de sociales más adecuados para la constitución de empresas.

A continuación se presenta un cuadro con las diversas formas en las que se puede constituir jurídicamente una empresa ecoturística, no se tiene una recomendación en especial por alguna de las opciones ya que la decisión dependerá de los objetivos y necesidades que tenga cada proyecto. Por lo tanto, es recomendable la asesoría específica para la selección del esquema

más adecuado y así realizar los trámites necesarios para la constitución. La asesoría puede obtenerse a través de las entidades municipales o estatales, así como en las delegaciones federales respectivas.

**CUADRO 2. CONSTITUCIÓN JURÍDICA DE EMPRESAS ECOTURÍSTICAS**

<b>FORMA JURIDICA</b>	<b>OBJETO DE LA EMPRESA</b>	<b>MARCO LEGAL</b>
<b>Ejido o Comunidad</b>	Aprovechamiento de recursos para mejorar el nivel económico.	Ley Agraria
<b>Unión de Ejidos o Comunidades</b>	Coordinar actividades productivas comercialización o cualquier otra actividad no prohibida por la ley.	Ley Agraria
<b>Sociedad de Producción Rural</b>	Coordinar actividades productivas comercialización o cualquier otra actividad no prohibida por la ley.	Ley Agraria
<b>Asociaciones rurales de Interés Colectivo</b>	Integración de recursos humanos, naturales, técnicos y financieros de sus miembros, para industrias, aprovechamiento, sistemas de comercialización y cualquier otra actividad.	Ley Agraria
<b>Unidad Agrícola Industrial de la Mujer Campesina</b>	Establecer un negocio o una industria.	Ley Agraria
<b>Sociedades de Solidaridad Social</b>	Producción de fuentes de empleo, aprovechamiento racional de los recursos naturales, industrialización y comercialización de bienes y servicios.	Ley de Sociedades de Solidaridad Social
<b>Sociedad cooperativa de servicio</b>	Producción, distribución y consumo de servicios para el mejoramiento social con acciones productivas.	Ley General de Sociedades Cooperativas
<b>Sociedades Mercantiles</b>	Combinación de recursos y esfuerzos para la realización de actividades que tienen un fin común de carácter preponderantemente económico y que constituya una operación comercial.	Ley General de Sociedades Mercantiles
<b>Asociación Civil</b>	Realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tengan un carácter preponderantemente económico.	Código Civil
<b>Sociedad Civil</b>	Combinar recursos o esfuerzos para la realización de un fin común de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial.	Código Civil
<b>Persona Física</b>	Formalizar una actividad económica personal.	Ley del impuesto Sobre la Renta.
<b>Unidades de Manejo para la conservación de la vida silvestre</b>	Propietarios o legítimos poseedores de los predios que realicen actividades de aprovechamiento de vida silvestre en dichos predios.	Ley General de Vida Silvestre

FUENTE: (SECTUR, 2004)

### *FINANZAS, RECURSOS E INVERSIONES A REALIZAR*

En esta sección se analiza la parte cuantitativa de la empresa, debido a que es necesario conocer el negocio y saber cómo interpretar los resultados, para esto los indicadores que más funcionan son, el Balance y el Estado de Resultados. Estos reportes son emitidos por la sección de Contabilidad de la empresa, pues en ellos se refleja todo el registro cada una de las transacciones que se generan en el negocio.

El balance financiero se convierte en una fotografía instantánea de la situación de la empresa, en él se puede observar cuánto tiene, cuánto debe y cuánto se ha invertido. Para poder tener una perspectiva de cómo se llegó al Balance, se tiene que tomar en cuenta el Estado de Resultados, ya que en él se puede observar cuánto se ha vendido en el periodo compatible con el Balance, así como todos los costos y gastos efectuados hasta llegar a la utilidad (o a la pérdida) en su actividad, durante el periodo analizado.

Como se puede observar en el Esquema de Balanza anterior se trata de un balance de todas las cifras que se manejan en la empresa. Este principio debe ser aplicado en los registros de cada operación del negocio, por ejemplo, al comprar productos a crédito, se tiene su valor en inventarios en la columna de los activos y también se registra en la columna de los pasivos, ya que se deberá pagar al proveedor.

El Estado de Resultados también es conocido como, Estado de Rendimiento Económico o Estado de Pérdidas y Ganancias, en realidad se refiere a un estado financiero que muestra de manera ordenada y detallada la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado (Horngren, 2007).

Finalmente es un registro que obedece a la regla de causa-efecto, es decir, que toda acción de gasto, compra o inversión que se realice en la empresa, corresponderá a un efecto en el balance y puede verse como ganancia o pérdida (Brock, 1987). Es decir, que si se invierte demasiado en inventarios, puede tener problemas de falta de dinero en efectivo (o liquidez) por

el tiempo que tarde en venderlos, cobrarlos y obtener la utilidad (Emprendepyme, 2010; Brock, 1987; Dominguez, 2004).

Para entender el Estado de Resultados es necesario conocer los elementos que lo componen, entre los que se encuentran los ingresos o ventas netas, los costos de ventas o de producción, la utilidad bruta, los gastos de operación, la utilidad de operación, los gastos financieros, la utilidad antes de impuestos y la utilidad neta.

Una vez que se ha revisado los fundamentos de la contabilidad y la utilidad para interpretar los resultados es necesario saber cómo se puede planear y presupuestar los resultados del negocio. Primero que nada debemos definir “presupuesto”, según la Secretaria de Finanzas (SEFIN) lo define como “Un plan de acción de gasto para un periodo futuro, generalmente un año, a partir de los ingresos disponibles, este plan es expresado en términos monetarios” (SEFIN, 2013).

Entonces en esencia, un presupuesto es un plan hacia donde se quiere llevar el negocio expresado en términos financieros. El primer presupuesto que se debe resolver es cuánto dinero se necesita ya sea diario, semanal o mensual, para cubrir todos los gastos, es decir, cuál es el punto de equilibrio.

Analizar y determinar el punto de equilibrio es aún más importante cuando se está en la fase de planeación de arranque del negocio. Para ello, primero se debe separar los gastos y costos del negocio en fijos y variables, los cuales al sumarse resultan en los costos totales (Warren, 2006).

Los costos fijos son todos los gastos en los que incurre la empresa, este o no produciendo, como ejemplo de esto tenemos la renta del local y las depreciaciones del mobiliario y maquinaria, y los costos variables son los gastos en los que incurre la empresa cuando decide comenzar a producir, entonces tenemos que dentro de éstos se encuentra, la materia prima y gastos de envío por dar unos ejemplos (Alonso, 2007).

Para comenzar con la formulación de un presupuesto se debe resolver una serie de cuestiones, cuyas respuestas, permitirán ordenar las ideas y preparar las bases para desarrollar una lista que se convertirá en el punto de partida y de referencia a lo largo de un periodo determinado.

## IMPACTO AMBIENTAL

Se recomienda agregar un estudio de impacto ambiental cuando así se crea conveniente, por ejemplo en el caso de tratarse de una empresa que trabaje con residuos peligrosos, o alguna producción por medio de la tierra, o bien de cualquier actividad que utilice los recursos naturales.

En un negocio ecoturístico es imposible pensar en el proyecto sin evaluar qué impactos va a tener el medio ambiente en el que se desarrollará y en las comunidades que ahí habitan, es decir, la flora y la fauna, el paisaje, los recursos naturales, los asentamientos humanos, el patrimonio cultural e histórico y la infraestructura y servicios presentes y futuros. Dicha evaluación, no solo es importante hacerla pues esos elementos, con carácter sustentable, forman la base del producto turístico, sino, también, porque es una obligación ineludible de carácter legal.

El estudio de Impacto ambiental (EIA) forma parte de los procesos de planeación del proyecto ya que proporcionará información, en esa etapa, de los posibles efectos negativos que el proyecto pueda tener y de las posibles medidas y acciones para evitarlos o disminuirlos (SE, 2008).

Tratándose de un proyecto ecoturístico, la evaluación no es tan complicada como lo es tratándose de otro tipo de proyectos de tipo industrial o comercial. Normalmente las obras y actividades a evaluar se refieren a:

- I. Construcción y operación de hospedajes y servicios que puedan afectar ecosistemas. Si no hay obras civiles, la actividad pura, fuera de capacidades de carga, no es un elemento de importancia.
- II. Obras e instalaciones de Aéreas Naturales Protegidas (ANP's).

Los elementos más comunes a incorporar en un EIA son:

1. Descripción general del proyecto o actividad.
2. Detalle del proyecto en lo relativo a: preparación del sitio, construcción, operación y abono del proyecto.
3. Descripción del estado físico actual del medio ambiente y sus elementos más significativos.
4. Alcance del proyecto respecto a los elementos del punto anterior.
5. Identificación de posibles impactos, en forma individual y acumulada.
6. Alternativas propuestas para minimizar o eliminar los impactos.
7. Planes de vigilancia y control.

Siendo un EIA un proceso que abarca varias disciplinas, laborioso y a veces costoso, es conveniente que las personas interesadas en desarrollar un proyecto contacten a las delegaciones estatales de SEMARNAT, para definir si es necesario presentar el estudio y su alcance, y de ser necesaria su presentación, se asesoren de personas o entidades especializadas.

## OBJETIVOS

### *OBJETIVO GENERAL*

Creación de un plan de negocios aplicable y rentable para la UMA “Guadalupe Bettina” ubicada en Marquelia, Guerrero, enfocada en la conservación de las tortugas marinas, (*Dermochelys coriácea* y *Lepidochelys olivácea*) cimentado en la actividad económica de desarrollo ecoturístico teniendo como atracción principal la liberación de tortugas marinas.

### *OBJETIVOS ESPECÍFICOS*

1. Captura de información básica que respalde el marco teórico conceptual para la realización de un Plan de Negocios.
2. Elaboración de un Plan de Negocios que permita la solvencia económica de la UMA “Guadalupe Bettina”

# METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El primer paso para la creación del plan de negocios fue decidir qué tipo de documento se debía realizar, para ello se tomó en cuenta que el documento debía ir dirigido al dueño de la UMA, para convencerlo de que puede tener un negocio rentable al mismo tiempo que hace su labor de conservación y si él desea puede tener inversionistas. Entonces se realizó un documento dirigido a inversionistas desarrollando los 7 puntos que debe tener un plan de negocios tomando en cuenta que el mismo debe estar redactado para atraer el interés del lector y a continuación se explica la metodología en cada uno de ellos.

## *1. RESUMEN EJECUTIVO*

Aunque el resumen ejecutivo es la primera sección que se puede observar después de la carátula de presentación de un Plan de Negocios, en realidad es la última sección en elaborarse. Esta parte del documento presenta una serie de datos e información concreta necesaria para atraer al lector a profundizar más dentro del mismo. Por lo tanto fue necesario poner énfasis en los datos financieros y contables así como los estadísticos y de mercado sobre el negocio propuesto con la finalidad de atraer la inversión, ya sea privada o pública (Grassie, 2012).

## *2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO*

### **Nombre y logo**

Para la búsqueda de un nombre para la nueva empresa se tomaron en cuenta las tendencias del mercado, las cuales establecen que los nombres deben ser cortos, fáciles de pronunciar, fáciles de recordar, que tienen un significado oculto que por sí mismo causa la curiosidad de preguntar su origen y que además atraiga al consumidor (Mercado, 2011).

Otras razones tomadas en cuenta para elegir un nombre fueron: que refleje de manera sencilla a lo que se dedica la empresa y el giro en el que se desenvuelve (Mercado, 2011). Por lo tanto, se hizo una investigación dentro del sistema del Instituto Nacional de Estadística y Geografía e

Informática, sobre las lenguas nativas que se hablan en la zona de la costa chica, específicamente en Marquelia y sus alrededores.

Después de la investigación se encontró que las lenguas indígenas nativas son el Náhuatl, Mixteco, Tlapaneco y Amuzgo (CDI, 2012). Tomando en cuenta que la atracción ecoturística preponderante es la liberación de tortugas marinas, se investigó como se dice Tortuga marina en esas lenguas. Y debido a que la traducción al español no cumple con las características deseadas para un nombre, se buscó en otra lengua indígena, hasta encontrar una traducción atractiva.

Teniendo las palabras traducidas que son las posibles opciones para darle un nombre a la empresa, en las lenguas náhuatl, mixteco, tlapaneco, amuzgo y otomí, se le agregaron otras palabras igualmente cortas para poder cubrir la necesidad de que refleje el giro en el que se desenvuelve la empresa y se vuelvan al mismo tiempo el Slogan de la misma.

Además para completar el nombre de la empresa se elaboraron 2 logos, que reflejan la actividad a la que se dedica la empresa, al nombre se le colocó colores, los cuales en su combinación son atractivos a los consumidores (verde y morado) (Gravett, 2001) y juntando éstos elementos, se logró complementar los requisitos para un buen nombre.

Una vez elaborados los nombres y las imágenes se hizo encuesta a 126 personas que asistieron a la UMA y a 126 en la Ciudad de México al azar, en donde se les preguntó ¿Cuál de las propuestas les gustaba más? (en nombre y logo) y finalmente si podían identificar a que se dedica la empresa.

## **Misión**

Para la creación de la misión de la empresa, se elaboró un enunciado el cual tiene la función de crear un compromiso, mostrar la motivación principal de la existencia de la empresa siendo realista y además se tomó en cuenta que fuera atrayente al consumidor.

## **Visión**

Tomando en cuenta que la visión debe ser el credo y la razón de ser de la empresa, al elaborar la visión empresarial se entrevistó al Sr. Roberto López Clemente, presidente de la UMA Guadalupe Bettina. Con dicha entrevista se pretendió descubrir las intenciones a futuro que tiene el Sr. Roberto para desarrollar la UMA y al mismo tiempo mejorar su economía familiar.

## **Valores Organizacionales**

Para la elaboración de los Valores Organizacionales se realizó una entrevista con el Sr. Roberto López Clemente, a razón de investigar qué es lo que a él le parece importante de su trabajo a través de la experiencia que ha adquirido durante sus labores, para lograr transmitirlo a la gente que trabaje con él y a las personas que visiten la UMA.

## **Compromiso**

Dentro del compromiso se plasmó la idea de la misión, demostrando a todo aquel que lea el documento cómo es que se aplican los valores con los que se identifica la empresa.

## **Análisis FODA**

Para la realización del Análisis FODA, fue necesario reunir información con la que contaba el Sr. Roberto López Clemente sobre su trabajo en la UMA, de acuerdo a los datos que se consideraron necesarios para cada sección. Dentro de las fortalezas se reunieron a todos los factores con los que ya cuenta la UMA y que ayudarían a fundar una empresa alterna contribuyendo en la construcción de una ventaja competitiva.

Para las debilidades se tomaron como base los factores ya conocidos dentro de la UMA que se consideran obstáculos para la construcción de una ventaja competitiva. Las amenazas son los factores que tienen influencia negativa sobre las actividades de la UMA, y que por lo tanto tendría un efecto directo sobre el trabajo de la empresa alterna, es decir sobre la recolección de huevos, sobre las tortugas que son la principal atracción, estos factores fueron enfocados

principalmente a las tendencias externas que en cualquier momento pueden ser perjudiciales como lo son: la tortuga marina, la educación, la legislación y la situación económica del país.

Dentro de las oportunidades se enlistó a aquellos factores externos que tienen una influencia positiva sobre las actividades de la UMA, los cuales son condiciones prósperas del entorno que pueden beneficiarla, como lo son el crecimiento del apoyo a los segmentos rurales que desarrollan el ecoturismo y la creciente preocupación de la sociedad por el medio ambiente.

### **Análisis situacional**

Una vez que se obtuvieron tanto los factores externos como los internos, se organizaron dentro de dos tablas en donde se calificaron a cada uno de los factores. Ambas tablas, de factores internos (Fortalezas y Debilidades) y factores externos (Amenazas y Oportunidades) se utilizaron para calificar a cada factor, desde la perspectiva de qué tan importantes o bien, qué tanto impactan el desarrollo, crecimiento y potencial del negocio.

Se calificó con un valor de 10 cuando su impacto o importancia fuera mayor; y con un valor 0, en el caso de que no afectara o ayudara en lo absoluto. Cada factor descrito, fue identificado con una clave, de acuerdo a lo que significa; es decir, si se trataba de una fortaleza se le nombró con la letra F y se categorizó en orden sucesivo con un número. Por ejemplo; tratándose de la primera fortaleza identificada se registró como F1, y así sucesivamente (F2, F3, F4, etc.). De la misma manera se categorizaron, los demás factores como la primera Oportunidad (O1), la tercera Amenaza (A3), o bien de la quinta Debilidad (D5) por dar unos ejemplos.

Es importante aclarar que no se establecieron el mismo número de amenazas, oportunidades, debilidades o fortalezas; sino la cantidad necesaria en función de cada caso. Una vez que se registraron dentro de la tabla los factores, se calificó cada uno por separado y se sumó el total por separado de cada factor (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Lo anterior se realizó con la finalidad de obtener las coordenadas que ayudaron a ubicar en qué cuadrante se encuentra la UMA y de ahí partir para la creación de nuevas estrategias que se deben realizar, con el objetivo hacer rentable el mantenimiento de la UMA.

El gráfico se representó tomando en cuenta los resultados de las sumatorias totales de los factores internos representados en el eje de las "X" y los factores externos en el eje de las "Y". Así al cruzarse los resultados una vez localizados dentro de su coordenada se pudo ubicar en qué zona del gráfico se centra la UMA.

## **Matriz FODA**

Para la realización de la matriz FODA fue necesario enfrentar los factores internos con los factores externos para crear las estrategias que permitirán que la creación de la nueva empresa pueda mantener a la UMA y desarrollarse como un negocio desde la perspectiva del desarrollo ecoturístico. Así al enfrentar a las Fortalezas contra las Oportunidades se deben crear estrategias usando a las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades, al enfrentar a las Debilidades contra las Oportunidades, se deben crear estrategias que minimicen las Debilidades aprovechando las Oportunidades.

Cuando se enfrentan a las Fortalezas contra las Amenazas, se deben crear estrategias que se fundamenten en las Fortalezas para evitar o reducir las Amenazas y al enfrentar a las Debilidades contra las Amenazas, las estrategias deben ir dirigidas a minimizar las debilidades y evitar las Amenazas.

### **3. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO**

Como primer paso se obtuvo información a partir de fuentes secundarias debido a que éste proceso, es recomendado por los especialistas a razón de que es más fácil, rápido y de bajo costo.

Por lo tanto, se investigó en los medios electrónicos y se revisaron las páginas, boletines, revistas, bases de datos, publicaciones, documentos e informes electrónicos, publicados por la

Organización Mundial del Turismo (OMT), Secretaria de Turismo (SECTUR), Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Banco de México (BANXICO), Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO Servytur México), Centro de Estudios Superiores de Turismo (CESTUR), Asociación Mexicana de Turismo (AMTAVE), Confederación Nacional Turística (CNT), Secretaria de Economía (SE), Centro de Información y Estadística para el Empresario Turístico (CIEET), SEMARNAT y en el portal oficial del estado de Guerrero.

Una vez obtenidos los datos sobre el turismo tales como, su impacto en el PIB mundial, PIB nacional, cuántos empleos genera, su impacto económico en cifras (en dólares), las llegadas y salidas de turistas, las preferencias, cuánto gastan, el impacto e impulso del Ecoturismo, las características, las ofertas del Ecoturismo, asociaciones en México, ofertas dentro del estado de Guerrero y Campamentos tortugueros, se procedió a obtener información de fuentes primarias para seguir la investigación a fondo, debido a que la información de fuentes secundarias se consideró inconclusa.

Entonces se realizó una investigación de mercado a través de la revisión de los registros de visitantes de la UMA y de la Asociación Civil Enlace Ecológico, ya que ésta última, lleva visitantes al campamento y su contacto con los turistas es por medio electrónico; sea por correo o bien por redes sociales como facebook™.

Además se realizaron 126 entrevistas personales a visitantes durante la temporada de Octubre 2012 a Febrero 2013, para obtener datos de segmentación tales como: rango de edad, sexo, ciclo de vida familiar, ingresos económicos, grado de estudios, evaluación de los servicios obtenidos y grado de satisfacción.

#### ***4. DESCRIPCIÓN DE LA OFERTA Y DESARROLLO DE SERVICIOS***

Para la descripción de la oferta así como el desarrollo de los servicios y productos, fue necesario analizar los datos obtenidos de las entrevistas personales, con el objetivo de lograr

segmentar el mercado y obtener el perfil del consumidor final y así lograr ofrecerle lo que desea.

En cuanto a la búsqueda de los canales de comercialización y las alianzas estratégicas, las fuentes de información secundaria, fueron de gran utilidad, debido a que dichas fuentes electrónicas dan un gran panorama de la red que conforma el Ecoturismo internacional como nacional.

#### ***5. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y CONSTITUCIÓN LEGAL***

Para esta sección fue necesario hacer un análisis cualitativo de la constitución de la UMA y tomar en cuenta la oferta de servicios para la realización de un organigrama y la descripción de puestos. Para la constitución legal se tomó en cuenta la opinión de los integrantes de la UMA, especialmente del presidente Roberto López Clemente, ya que la UMA está legalmente constituida por su familia. Debe tomarse en cuenta que la UMA no puede establecerse como una empresa, debido a que la ley así lo marca por no tratarse de una UMA extractiva y se maneja una especie en peligro de extinción, es por eso, que se ha optado por la creación de una empresa que trabaje a la par de la UMA para poder sustentar a las familias que ahí laboran.

#### ***6. FINANZAS, RECURSOS E INVERSIONES A REALIZAR***

Se hizo un análisis de costos de la UMA, para saber cuál es el ingreso mensual que se necesita para sustentarse, además se agregó un análisis de costos de las nuevas instalaciones, servicios y productos que se piensan generar para obtener mayores ingresos.

En cuanto al análisis de costos se dividieron en costos fijos (CF) y costos variables (CV), para la sección de costos variables se tomó en cuenta que estos cambian conforme exista o no ocupación de turistas, por lo tanto se capturo la información de bitácora de registros del año 2013 para extraer el número de visitantes, así que se calculó un promedio de visitantes por mes.

Dentro de ésta sección, al tener el costo total de las instalaciones necesarias para trabajar como lo establece éste plan de negocios, se agrega también el costo de un préstamo bancario por la cantidad necesaria donde se establece el CAT y los intereses y se agrega a los costos fijos para ser pagado mensualmente y liquidado en un año.

### *7. IMPACTO AMBIENTAL*

Para la constitución y construcción desde sus inicios la UMA entregó y entrega periódicamente un Plan de Manejo que contiene un análisis de impacto ambiental para entregar resultados y reportes a SEMANARNAT, por lo tanto, en este trabajo se utilizó esa sección del Plan de Manejo de la UMA en cuanto a la capacidad de Carga del campamento, además la normatividad de SEMARNAT establece que si las instalaciones no derriban o afectan a la flora y fauna local o se hace algún implemento de alta tecnología como cimientos y grandes construcciones no se necesita de un estudio de impacto ambiental, solo de un reporte de actividades.

Es importante señalar que construcción de las cabañas será en la cercanía del terreno de la UMA con material de la región y no dentro del campamento.

## RESULTADOS

Los resultados se dividieron en dos partes, la primera muestra todos los resultados que se obtuvieron por cada sección del plan de negocios debido a que se trata de un trabajo de investigación y los resultados deben estar explicados a detalle y la segunda parte muestra el plan de negocios final el cual fue diseñado para creación de una empresa con actividad ecoturística que logre sustentar a la UMA “Guadalupe Bettina” para permitir que pueda seguir con sus actividades de conservación y además la comunidad de Marquelia, se beneficie con su trabajo.

# RESULTADOS PRIMERA PARTE

## *DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO*

### **Nombre y logo**

En inicio se hizo una búsqueda para las propuestas de palabras indígenas (de las comunidades en Marquelia y cercanas), las cuales son traducciones de Tortuga marina al español:

- I. Tsui, del Amuzgo (tortuga); tsui ntjaa (tortuga silvestre) (Silva, 2000).
- II. Chimalayolt, del Nahuatl (Diccionario Náhuatl - Español en línea Aulex, 2011)
- III. Tiondo nducha, del Mixteco (Dialecto Mixteco, 2010)
- IV. Tlapanec, no se encontraron registros escritos para la traducción.

Posteriormente, se buscó otra palabra para incrementar las opciones del nombre a elegir la cual es Xaha y proviene del Otomí, debido a que las anteriores son nombres que no cumplen con todos los requisitos que se recomienda mercadológicamente; de ser corto, atractivo, que tenga identidad, fácil de pronunciar y fácil de recordar (Kotler, 2004).

Para completar el nombre y la característica de reflejar el giro en el que se desenvuelve la empresa y al mismo tiempo dar a conocer el Slogan se le sumó al nombre lo siguiente: Ecoturismo y Conservación.

Por lo tanto los nombres propuestos junto con el Slogan quedaron de la siguiente manera:

- I. TSUI. Ecoturismo y conservación
- II. Chimalayolt. Ecoturismo y conservación.
- III. Xaha. Ecoturismo y conservación.

Es claro, que para las propuestas de nombre, se eliminó el Mixteco (Tiondo Nducha) debido a que es complicado, difícil de recordar y largo.

También se elaboraron dos logos, los cuales reflejan la actividad a la que se dedica la empresa, se agregó colores a las palabras, los cuales en su combinación son atractivos a los consumidores (verde y morado) (Gravett, 2001) y juntando éstos elementos, se completaron los requisitos para un buen nombre e imagen.

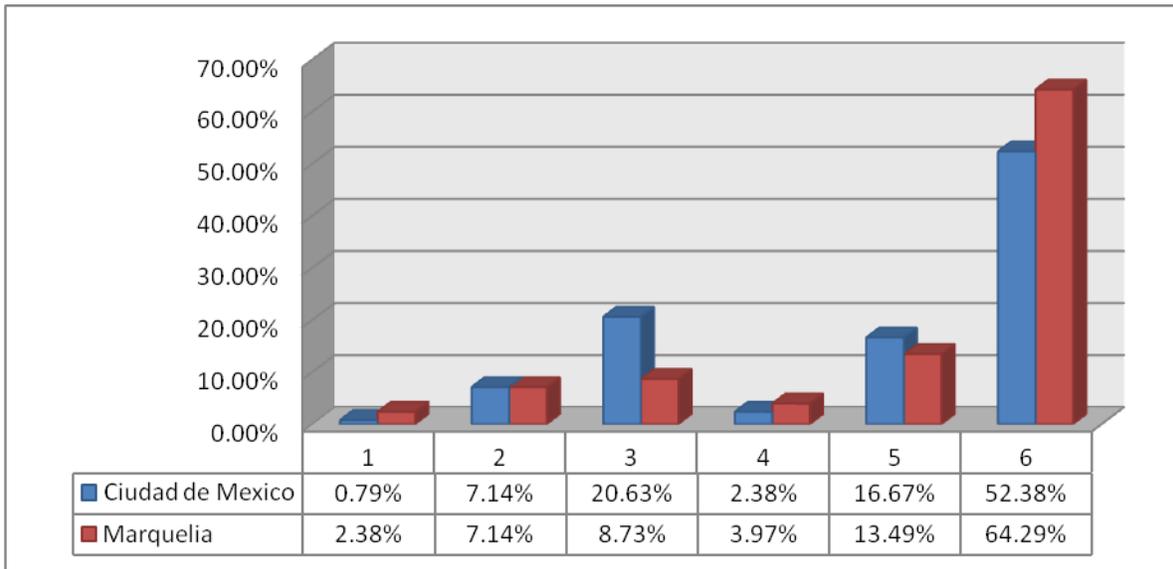
Se efectuaron 6 propuestas para nombre y logo de la empresa y se realizó una encuesta entre posibles consumidores en el Distrito Federal y consumidores del servicio en Marquelia.

A continuación se muestran las propuestas realizadas.

**CUADRO 3.** BOCETOS DE LAS PROPUESTAS PARA NOMBRE Y LOGO DE LA EMPRESA.

# DE PROPUESTA	PROPUESTA
Primera	
Segunda	
Tercera	
Cuarta	
Quinta	
Sexta	

Los resultados de la encuesta para la determinación del nombre fueron los siguientes:



**FIGURA 7.** RESULTADOS DE ENCUESTAS PARA LA SELECCIÓN DE NOMBRE Y LOGO EN LA CIUDAD DE MÉXICO Y MARQUELIA.

Por lo tanto los resultados nos indican que el nombre elegido fue Xaha! Ecoturismo y Conservación, y continuación se muestra un boceto del logo seleccionado para representar a la empresa, en él se puede observar el Nombre en color morado y con mayúsculas decorado en el interior con detalles en blanco que se pretende sean figuras de animales, signos prehispánicos y las huellas que dejan las tortugas en la arena cuando salen a desovar; también se observa del lado izquierdo una tortuga feliz saliendo del huevo y debajo la leyenda, Ecoturismo y Conservación en letras verdes y mayúsculas con una base de olas color azul..



**FIGURA 8.**BOCETO DEL LOGO PROPUESTO PARA LA EMPRESA.

El nombre elegido es fácil de recordar y de escribir. Al realizar la búsqueda en internet sólo aparece el pueblo de Xaha Yucundia, dos videos de tortugas en Youtube® y el parque Xel-Há,

además de eso, no aparece algo relacionado con liberación de Tortugas Marinas (Google, 2014), cuando agregas ecoturismo lo que aparece es una página relacionada con ecoturismo indígena por parte de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) y un temascal llamado la tortuga en Querétaro (Google, 2014 b).

## **Misión**

Tomando en cuenta que para la creación de la misión se debe plasmar un compromiso, mostrar la razón por la cual existe la empresa y ser realistas se redactó de la siguiente manera:

*“En Xaha, nuestra misión es la conservación de la tortuga marina y su hábitat así como la creación y fomento del sentido de conservación del medio ambiente de manera sustentable, en la comunidad y los turistas que visitan la playa la Bocana en Marquelia, Guerrero”.*

## **Visión**

Después de plantear los objetivos tomando en cuenta lo que desea obtener Roberto López Clemente a corto plazo, la visión fue redactada como se muestra en el plan de negocios:

*“Ser una empresa reconocida a corto plazo en el fomento del ecoturismo y la conservación de las tortugas marinas que arriban en las playas de Marquelia, Guerrero”.*

## **Valores Organizacionales**

Fueron constituidos después de la entrevista a Roberto López Clemente en donde se estableció cómo ve su empresa y qué características deben tener las personas que trabajen dentro de ella y se obtuvo lo siguiente:.

Los valores que bajo los que debe trabajar la empresa son:

- Empatía
- Honestidad
- Perseverancia
- Dinamismo
- Conciencia ecológica

- Superación
- Respeto
- Profesionalismo
- Amor

## **Compromiso**

Al tener definidos la misión, visión y los valores organizacionales, fue posible redactar el compromiso de la empresa y se muestra a continuación:

Nuestra misión es la guía a seguir, que iremos reformando conforme se necesite hasta obtener los resultados deseados, es de suma importancia que todos participemos ya que cada parte de esta empresa es importante y cada aportación a nuestra misión nos tendrá un paso más cerca del éxito.

La visión que debemos tener siempre, es ser los mejores en todo lo que hacemos, por lo que es importante crecer día con día hasta llegar a ser una empresa ecoturística reconocida a corto plazo en el fomento del turismo ecológico y la conservación de las tortugas marinas que arriban en las playas de Marquelia, Gro, no solo que nos conozcan por números entregados, ya que también es importante que nos conozcan por nuestra labor social y nuestra preocupación por salvaguardar a las tortugas marinas.

Para lograr todo lo deseado, es importante tener muy claros los valores que se establecen en nuestra empresa, como primer valor es la EMPATÍA, debemos siempre ponernos en el lugar del cliente, pensar qué servicio nos gustaría que nos dieran en un viaje ecoturístico para de ésta forma poder brindar una excelente atención, comunicarnos con el cliente y entender sus necesidades para obtener el mejor resultado posible, éste valor también debe ser ejercido entre nosotros como parte de un equipo integral y aplicarlo con las personas de la comunidad para poder entender su situación y lograr llegar a mejores acuerdos y tratos, debemos tener empatía con la naturaleza, pues es quien nos brinda todo lo necesario para vivir por lo cual no debemos permitir que se dañe durante nuestras actividades de trabajo.

La HONESTIDAD ante todo es importante, por lo tanto las personas de la comunidad deben saber que beneficios obtendrán al trabajar en este proyecto y no se deben disfrazar resultados en ningún momento.

Ante este proyecto que puede ser ambicioso no debemos perder la PERSEVERANCIA pues no siempre las situaciones son fáciles, debemos buscar la mejor forma de resolver los problemas y seguir adelante por el bien de nuestra misión.

Siempre debemos ser DINÁMICOS, ya que siempre hay algo que hacer, algo que mejorar, algo que necesita ayuda, por lo que en esta empresa siempre se debe estar en actividad continua para evitar perder continuidad y con ello retrasar o bien, dejar de dar buenos resultados.

LA CONCIENCIA ECOLÓGICA es la base de esta empresa, pues sobre este pilar está construido el proyecto, tener conciencia de los efectos que nuestras actividades tienen sobre el hábitat de la tortuga marina y otras especies que se encuentran en Marquelia, Guerrero, es obligatorio para todo aquel que trabaje con nosotros.

La SUPERACIÓN día a día de las metas establecidas nos llevara al éxito y a cumplir nuestros objetivos, al lograr estas acciones deber ser con RESPETO ante cualquier individuo sea humano, animal o vegetal y ante cualquier creencia o tradición.

La atención brindada por cada uno de los integrantes de esta empresa debe ser con PROFESIONALISMO, manteniendo los más altos estándares de una organización ecoturística. Y sin duda por último pero no menos importante está el AMOR, ya que todo aquel que trabaje para esta institución debe conocer el AMOR el propio, así como el AMOR por los animales, por la naturaleza y el AMOR por su trabajo.

## **Análisis FODA**

Al realizar el análisis de los factores internos de la empresa se detectó lo siguiente:

### **Fortalezas**

1. Sitio de liberación: Se cuenta con un sitio oficial y legal donde se realiza la liberación de las tortugas marinas.

2. Conocimiento de las especies con las que se trabaja (*Dermochelys coriácea* y *Lepidochelys olivácea*)
3. Apoyo del dueño del campamento, familiares y amigos.
4. Conocimiento de las actividades del campamento (Experiencia).
5. Campamento certificado (SEMARNAT).
6. Apoyo de mujeres en proyecto.
7. Conocimiento del manejo de las actividades de la UMA:
  - Desove
  - Incubación
  - Liberación
8. Registro de visitantes y Bitácora de SEMARNAT.
9. Se tienen otras atracciones de interés de los turistas:
  - Avistamiento de delfines
  - Manglares
  - Seguridad
  - Baile de la tortuga

### **Debilidades**

1. Falta de infraestructura. No se cuenta con una oficina en la que se atiendan a los interesados en viajar, la cocina, regaderas y dormitorios carecen de infraestructura adecuada.
2. Conflictos internos. Aparentemente aún no se pueden poner de acuerdo dentro del campamento, debido a que quien hace todo el trabajo es una sola persona a pesar de que dentro del acta constitutiva de la UMA hay 5 personas.
3. No hay manuales de operación. Por lo tanto no se tienen establecidas las funciones y que hacer en caso de distintas situaciones, dentro del campamento.
4. No hay organización dentro de la UMA. No tienen un organigrama establecido.
5. No se tiene un sistema de seguridad en el campamento, ni primeros auxilios, etc.
6. Falta de materiales de apoyo para la enseñanza ambiental.
7. Falta de elementos de apoyo para facilitar al visitante su estancia (renta de hamacas, renta de casas de campaña, renta de hieleras, renta de sombrillas, etc)

En cuanto a los factores externos se detectaron los siguientes:

### **Amenazas**

1. Distancia del viaje: Debido a que gran parte de los visitantes provienen de la Ciudad de México la distancia entre ésta y el campamento es de 518 km, se calcula aproximadamente una duración del viaje de 8 horas (7 horas camión, 1 hora descanso).
2. Inseguridad del estado de Guerrero. En general se está viviendo en México un ambiente de inseguridad que no permite el crecimiento del turismo debido a la desconfianza de los viajeros.
3. Falta de arribazón de las tortugas marinas. Es un proceso biológico dentro del cual no se puede inferir.
4. Competencia de campamentos aledaños. Existe otro campamento tortuguero cercano alrededor de 10 km, pero al parecer no está establecido legítimamente.
5. Contaminación de playas. Sobre todo en época de lluvias, que por arrastre baja toda la basura de las montañas y la contaminación paisajística crece entonces las playas se vuelven tanto inaccesibles para el desove de algunas tortugas como desagradable para los turistas
6. Robo/Matanza de las tortugas. Desafortunadamente aún existe el tráfico de tortugas por la zona, pero aparentemente según información del campamento ha ido disminuyendo.
7. Robo de huevos. Desafortunadamente aún existe el tráfico de huevos para el consumo humano, debido a creencias de sus propiedades extraordinarias con fines afrodisiacos, además de ser un producto exótico.
8. Desastres naturales. Es un proceso climatológico dentro del cual no se puede inferir pero se tiene la probabilidad de que pase, debido al cambio climático.

### **Oportunidades**

1. Crear una S.A.: La creación de una empresa con fines ecoturísticos que trabaje a la par del Campamento tortuguero, con la finalidad de sustentarlo y dar ingresos económicos a las personas que ahí laboran.
2. Moda (Ecoturismo). Se está incrementando la demanda del Ecoturismo.
3. Apoyos al ecoturismo (Privados- Públicos)
4. Interés de diferentes segmentos.
5. Crecimiento del interés de la contacto con la naturaleza.

6. Crecimiento de interés en no dañar el medio ambiente durante las vacaciones.
7. Crecimiento en la necesidad de buscar viajes que desconecten de la vida cotidiana.

## Análisis situacional

Una vez identificados los factores internos y externos se realizó el análisis situacional donde se le asigna un valor a cada uno de acuerdo al impacto que se considera pueden tener sobre el proyecto.

A continuación se muestran los cuadros de la valoración de los factores internos y externos.

**CUADRO 4. FACTORES INTERNOS QUE INFLUYEN SOBRE EL PROYECTO POSITIVA O NEGATIVAMENTE**

FACTORES INTERNOS QUE INFLUYEN SOBRE EL PROYECTO POSITIVA O NEGATIVAMENTE			
FORTALEZAS	PUNTOS	DEBILIDADES	PUNTOS
F1. Sitio de liberación	10	D1. Falta de infraestructura.	8
F2. Conocimiento de las especies.	10	D2. Conflictos internos	10
F3. Apoyo dentro de la UMA	8	D3. No hay manuales de operación.	10
F4. Conocimiento de las actividades del campamento (Experiencia).	8	D4. No hay organización dentro de la UMA.	8
F5. Campamento certificado (SEMARNAT).	10	D5. No se tiene un sistema de seguridad en el campamento, ni primero auxilios, etc.	10
F6. Apoyo de mujeres en proyecto.	8	D6. Falta de materiales de apoyo para la enseñanza ambiental.	8
F7. Conocimiento del manejo de las actividades de la UMA.	10	D7. Falta de elementos de apoyo para facilitar al visitante su estancia.	7
F8. Registro de visitantes y Bitácora de SEMARNAT	9		
F9. Se tienen otras atracciones de interés de los turistas.	10		
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>	<b>83</b>		<b>61</b>
<b>COORDENADAS</b>	<b>F83</b>		<b>D61</b>

**CUADRO 5. FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN SOBRE EL PROYECTO POSITIVA O NEGATIVAMENTE**

FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN SOBRE EL PROYECTO POSITIVA O NEGATIVAMENTE			
AMENAZAS	PUNTOS	OPORTUNIDADES	PUNTOS
A1. Distancia del viaje.	7	O1. Creación de una empresa con fines ecoturísticos.	10
A2. Inseguridad del estado de Guerrero.	8	O2. Moda (Ecoturismo). Se está incrementando la demanda del Ecoturismo.	8
A3. Falta de arribazón de las tortugas marinas.	5	O3. Apoyos al ecoturismo (Privados-Públicos)	8
A4. Competencia de campamentos aledaños.	5	O4. Interés de diferentes segmentos.	8
A5. Contaminación de playas.	5	O5. Crecimiento del interés de la contacto con la naturaleza.	5
A6. Robo/Matanza de las tortugas.	8	O6. Crecimiento de interés en no dañar el medio ambiente durante las vacaciones.	8
A7. Robo de huevos.	8	O7. Crecimiento en la necesidad de buscar viajes que desconecten de la vida cotidiana.	8
A 8. Desastres naturales	5		
TOTAL DE PUNTOS	51		55
COORDENADAS	A51		O55

Por lo tanto, se tienen los valores de 83 para las fortalezas, 61 para las Debilidades, 51 para las amenazas y 55 para las oportunidades.

Entonces tomando los resultados como coordenadas para poder ubicar al proyecto dentro de un plano. Se observa al proyecto de manera general centrado con orientación al cuadrante de “Desarrollo empresarial”, es decir, que no está en situación de pérdida y que por el contrario tiene oportunidad a crecer.

El hecho de que éste casi centrado dentro de los cuadrantes implica que hay mucho en qué trabajar, pues se necesita diversificar los servicios y productos que se ofrecen para hacer el proyecto más atractivo al turista, además se tiene que trabajar internamente, en la organización para lograr hacer una empresa que trabaje adecuadamente.

A continuación se muestra el resultado de ubicación del análisis situacional.

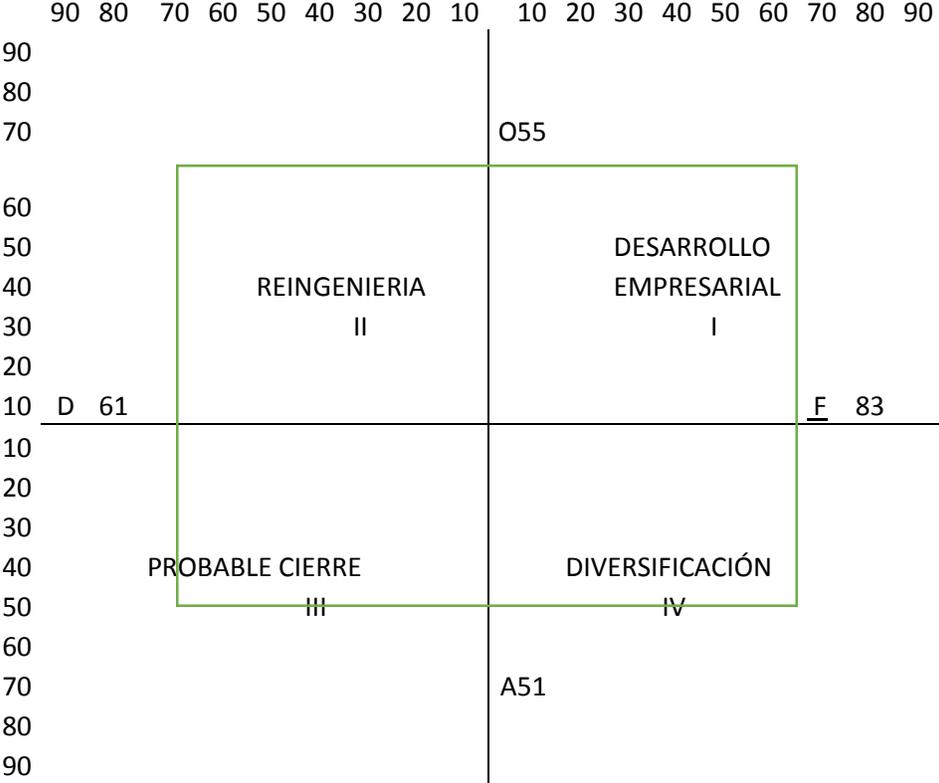


FIGURA 9. SITUACIÓN DEL PROYECTO SEGÚN FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

**Matriz FODA**

Una vez utilizados los factores internos y externos para saber el estado en el que se encuentra el proyecto, también se utilizaron para realizar una matriz FODA con la finalidad de crear estrategias tomando las Fortalezas y Oportunidades como impulso y apoyo para disminuir o mitigar las Debilidades y Amenazas.

A continuación se muestra la Matriz FODA y las estrategias resultantes después de su análisis.

**CUADRO 6. MATRIZ FODA PARA LA UMA GUADALUPE BETTINA.**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	F1. Sitio de liberación	D1. Falta de infraestructura.
	F2. Conocimiento de las especies.	D2. Conflictos internos
	F3. Apoyo dentro de la UMA	D3. No hay manuales de operación.
	F4. Conocimiento de las actividades del campamento (Experiencia)	D4. No hay organización dentro del la UMA.
	F5. Campamento certificado (SEMARNAT)	D5. No se tiene un sistema de seguridad en el campamento, ni primero auxilios, etc.
	F6. Apoyo de mujeres en proyecto.	D6. Falta de materiales de apoyo para la enseñanza ambiental.
	F7. Conocimiento del manejo de las actividades de la UMA.	D7. Falta de elementos de apoyo para facilitar al visitante su estancia.
	F8. Registro de visitantes.	
	F9. Otras atracciones turísticas	
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
O1. Creación de una empresa con fines ecoturísticos.	<b>E1</b> →O1:F1-F9= Creación de un Plan de Negocios.	<b>E1</b> →O1:D1-D7= Creación de un Plan de Negocios.
O2. Moda (Ecoturismo). Se está incrementando la demanda del Ecoturismo.	<b>E2</b> →O2: F1-F9= Búsqueda de apoyos para el crecimiento del negocio.	<b>E8</b> →O2-D5= Búsqueda de apoyo por parte del ayuntamiento para incrementar la seguridad en la playa.
O3. Apoyos al ecoturismo (Privados- Públicos)	<b>E1</b> →O3:F1-F9= Creación de un Plan de Negocios.	<b>E8</b> →O3-D5= Búsqueda de apoyo por parte del ayuntamiento para incrementar la seguridad en la playa. <b>E1</b> →O3:D1-D7= Creación de un Plan de Negocios.
O4. Interés de diferentes segmentos.	<b>E3</b> →O4-F8= Análisis de la base de datos de visitantes para definir el segmento objetivo e invitarlos a que regresen y traigan a otras personas.	---- <b>E1</b> →O4:D1-D7= Creación de un Plan de Negocios.
O5. Crecimiento del interés de la contacto con la naturaleza.	<b>E4</b> →O5-F1,F2,F7= Creación de talleres de interés académico sobre las tortugas marinas. <b>E5</b> →O5- F1, F2= Creación de talleres y cursos para todas las edades.	---- <b>E1</b> →O5:D1-D7= Creación de un Plan de Negocios.
O6. Crecimiento de interés en no dañar el medio ambiente durante las vacaciones.	<b>E6</b> →O6-F1,F2,F8, F9= Invitar a quienes ya visitaron a que regresen y realicen otras actividades. <b>E7</b> →O6-F1,F2,F9= Talleres de conservación y educación ambiental.	---- <b>E1</b> →O6:D1-D7= Creación de un Plan de Negocios.
O7. Crecimiento en la necesidad de buscar viajes que desconecten de la vida cotidiana.	<b>E1</b> →O7:F1-F9= Creación de un Plan de Negocios.	<b>E1</b> →O7:D1-D7= Creación de un Plan de Negocios.

<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
A1. Distancia del viaje.	<b>E9→A1:</b> F1-F9= Hacer atractivo al turista el Campamento y las actividades para que el mismo sienta que "vale la pena el viaje". <b>E10→A1:</b> F1-F9= Búsqueda de alianzas con tour operadores.	<b>E1→A1:</b> D1-D7= Creación de un Plan de Negocios.
A2. Inseguridad del estado de Guerrero.	<b>E9→A2:</b> F1-F9= Hacer atractivo al turista el Campamento y las actividades para que el mismo sienta que "vale la pena el viaje". <b>E10→A2:</b> F1-F9Búsqueda de alianzas con tour operadores. <b>E11→A2:</b> F1-F9= Hacer notar y hacer hincapié en que no todo el estado de Guerrero esta en conflicto e inseguridad.	<b>E8→A2-D5=</b> Búsqueda de apoyo por parte del ayuntamiento para incrementar la seguridad en la playa.
A3. Falta de arribazón de las tortugas marinas.	<b>E12→A3-F9=</b> Ofrecimiento de otras atracciones que satisfagan al turista cuando no exista la oportunidad de liberación.	<b>E12→</b> Ofrecimiento de otras atracciones que satisfagan al turista cuando no exista la oportunidad de liberación.
A4. Competencia de campamentos aledaños.	<b>E1→A4:</b> F1-F9= Creación de un Plan de Negocios.	<b>E1→</b> Creación de un Plan de Negocios. (Análisis de mercado y alianzas estratégicas].
A5. Contaminación de playas.	<b>E13→A5-F3=</b> Desarrollo de campañas de limpieza de playas entre la comunidad.	<b>E13→</b> Desarrollo de campañas de limpieza de playas entre la comunidad.
A6. Robo/Matanza de las tortugas.	<b>E12→A6-F9=</b> Ofrecimiento de otras atracciones que satisfagan al turista cuando no exista la oportunidad de liberación. <b>E8→A6-F9=</b> Búsqueda de apoyo por parte del ayuntamiento para incrementar la seguridad en la playa.	<b>E12→</b> Ofrecimiento de otras atracciones que satisfagan al turista cuando no exista la oportunidad de liberación. <b>E8→8</b> Búsqueda de apoyo por parte del ayuntamiento para incrementar la seguridad en la playa.
A7. Robo de huevos.	<b>E12→A7-F9=</b> Ofrecimiento de otras atracciones que satisfagan al turista cuando no exista la oportunidad de liberación. <b>E8→A7-F9=</b> Búsqueda de apoyo por parte del ayuntamiento para incrementar la seguridad en la playa.	<b>E12→</b> Ofrecimiento de otras atracciones que satisfagan al turista cuando no exista la oportunidad de liberación. <b>E8→8</b> Búsqueda de apoyo por parte del ayuntamiento para incrementar la seguridad en la playa.
A8. Desastres Naturales	<b>E13→</b> Creación de un plan de contingencia con los conocimientos que se tienen sobre el campamento y el manejo de las tortugas marinas. <b>E14→</b> Creación de un fondo para los desastres.	<b>E15→</b> Invitación al personal del protección Civil del Municipio de Marquelia para establecer un plan contingencia además pedirles su opinión para mejorar el campamento y pedir un cursos de capacitación para personal en caso de suceder éstos acontecimientos.

## Estrategias identificadas a partir de la matriz FODA

**E1→** Creación de un Plan de Negocios.

- E2**→ Búsqueda de apoyos para el crecimiento del negocio.
- E3**→ Análisis de la base de datos de visitantes para definir el segmento objetivo e invitarlos a que regresen y traigan a otras personas.
- E4**→ Creación de talleres de interés académico sobre las tortugas marinas.
- E5**→ Creación de talleres y cursos para todas las edades.
- E6**→ Invitar a quienes ya visitaron a que regresen y realicen otras actividades.
- E7**→ Talleres de conservación y educación ambiental.
- E8**→ Búsqueda de apoyo por parte del ayuntamiento para incrementar la seguridad en la playa.
- E9**→ Hacer atractivo al turista el Campamento y las actividades para que el mismo sienta que “vale la pena el viaje”.
- E10**→ Búsqueda de alianzas con tour operadores.
- E11**→ Hacer notar y hacer hincapié en que no todo el estado de Guerrero esta en conflicto e inseguridad.
- E12**→ Ofrecimiento de otras atracciones que satisfagan al turista cuando no exista la oportunidad de liberación.
- E13**→ Creación de un plan de contingencia con los conocimientos que se tienen sobre el campamento y el manejo de las tortugas marinas.
- E14**→ Creación de un fondo para los desastres.
- E15**→ Invitación al personal de protección Civil del Municipio de Marquelia para establecer un plan contingencia además pedirles su opinión para mejorar el campamento y pedir cursos de capacitación para personal en caso de suceder éstos acontecimientos.

La estrategias formuladas a partir de la matriz FODA permiten ser una base para mejorar la situación de la UMA y el proyecto XAHA.

Dichas estrategias también funcionan como una guía para los puntos en los que se debe reforzar el Plan de Negocios, es decir, las estrategias E4, E5 y E7, hablan de creación de talleres como estrategia para el crecimiento de la UMA, donde se aprovechan las fortalezas y se crecen con las oportunidades.

Entonces dentro del plan de negocios deben ser consideradas las estrategias del ofrecimiento de talleres para la descripción de productos y servicios.

### *DESCRIPCIÓN Y ESTUDIO DE MERCADO*

Para la obtención de información que fundamente la descripción del mercado fue necesario investigar en fuentes secundarias, de donde se obtuvo de manera general la situación del Turismo a nivel nacional e internacional.

Y para el estudio de mercado se hizo una investigación por medio de fuentes primarias, en donde, se realizaron entrevistas personales para delimitar el segmento al cual debe ir dirigido el servicio y el perfil del consumidor final.

Los resultados de acuerdo a las fuentes primarias son los siguientes:

Se aplicó una encuesta por vía electrónica (516 correos electrónicos fueron enviados) a las personas que visitaron el campamento tortuguero durante los dos años anteriores y hasta febrero del 2013 de las cuales se recibió respuesta de 252 personas, además de manera personal se realizó la misma encuesta a 126 personas que asistieron de manera independiente durante la temporada de Octubre de 2012 a Febrero del 2013, es decir, dentro de éstas 126 encuestas no se tomó en cuenta a los visitantes llevados al campamento durante por Enlace Ecológico A.C.

Para poder realizar un plan de mercadotecnia y establecer el segmento de la población a quien va dirigido el servicio los datos se analizaron de la siguiente manera.

## **SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA**

### **Encuestas electrónicas**

Es necesario saber de qué región del mundo son los consumidores para saber qué alcance tiene el proyecto y en donde se tiene un impacto. Además de que es útil para ubicar en el mapa

a qué población se va a dirigir el servicio y en dónde se tiene que invertir en campañas publicitarias.

Según las encuestas hechas por vía electrónica se obtuvo la siguiente segmentación geográfica:

**CUADRO 7. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA SEGÚN LAS ENCUESTAS ELECTRÓNICAS.**

Delegación	Visitantes	%
Álvaro Obregón	22	8.73%
Azcapotzalco	0	0.00%
Benito Juárez	48	19.05%
Cuajimalpa de Morelos	7	2.78%
Coyoacán	49	19.44%
Cuauhtémoc	41	16.27%
Gustavo A. Madero	3	1.19%
Iztacalco	5	1.98%
Iztapalapa	3	1.19%
La Magdalena Contreras	6	2.38%
Miguel Hidalgo	32	12.70%
Milpa Alta	0	0.00%
Tláhuac	0	0.00%
Tlalpan	29	11.51%
Venustiano Carranza	5	1.98%
Xochimilco	2	0.79%
Total	252	100.00%

Los resultados de la segmentación geográfica según las encuestas hechas vía electrónica claramente marcan que los consumidores del servicio son de la Ciudad de México, debido a que Enlace Ecológico A.C. hace su promoción en eventos en los que participa en el D.F. e invita a los capitalinos a distraerse, liberar tortugas marinas y ayudar al medio ambiente durante un fin de semana.

Dentro de la Ciudad de México tenemos que las delegaciones que mayor impacto tuvieron fueron la delegación Coyoacán con 49 visitantes de 252 (19.44%) y Benito Juárez con 48 visitantes de 252 (19.05%), seguidas de Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo y Tlalpan con 16.27%, 12.70% y 11.51% respectivamente.

También los resultados arrojan que las delegaciones Azcapotzalco, Tlahuac y Xochimilco no tuvieron ningún impacto ya que se registró cero visitantes.

## Encuestas personales en Marquelia

Según las encuestas hechas personalmente en Marquelia se obtuvo la siguiente información:

**CUADRO 8.**DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA SEGÚN LAS ENCUESTAS PERSONALES.

LUGAR	VISITANTES	%
<b>DISTRITO FEDERAL</b>	<b>23</b>	<b>18.25%</b>
Álvaro Obregón	6	4.76%
Benito Juárez	3	2.38%
Coyoacán	9	7.14%
Tlalpan	5	3.97%
<b>ESTADO DE MÉXICO</b>	<b>9</b>	<b>7.14%</b>
Cuautitlán	7	5.56%
Satélite	2	1.59%
<b>MORELOS</b>	<b>8</b>	<b>6.35%</b>
Axochiapan	4	3.17%
Ayala	4	3.17%
<b>GUERRERO</b>	<b>73</b>	<b>57.94%</b>
Acapulco	5	3.97%
Azoyú	8	6.35%
Copala	9	7.14%
Cuajinicuilapa	7	5.56%
Igualapa	3	2.38%
Juchitan	9	7.14%
Marquelia	23	18.25%
San Luis Acatlán	9	7.14%
<b>INTERNACIONALES</b>	<b>13</b>	<b>10.32%</b>
Alemania	3	2.38%
Inglaterra	2	1.59%
Holanda	4	3.17%
Japón	4	3.17%
Total	126	100.00%

Los resultados de la segmentación geográfica según las encuestas personales hechas en Marquelia, dentro del campamento realizadas a visitantes que asistieron de manera independiente, nos muestran que el 58% pertenece al mismo municipio de Marquelia seguido por un 18% provenientes de la Ciudad de México y asombrosamente el tercer lugar con un 10% lo tienen los visitantes Internacionales.

Por lo tanto, se obtuvo para la segmentación demográfica, que los visitantes de localidades cercanas a Marquelia y los provenientes de la Ciudad de México son los principales interesados en el servicio del campamento.

## SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

### Segmentación por sexo

#### Encuestas electrónicas

De acuerdo a los datos obtenidos vía electrónica se encontró que de un total de 252 visitantes, 161 (63.88%) fueron mujeres y 91 (36.11%) fueron hombres.

**CUADRO 9.** SEGMENTACIÓN POR SEXO EN ENCUESTAS ELECTRÓNICAS.

MUJERES	HOMBRES	TOTAL
161	91	252
63.89%	36.11%	100.00%

#### Encuestas personales en Marquelia

Los entrevistados personalmente en la UMA fueron 54 (42.86%) hombres y 72 (57.14%) mujeres.

**CUADRO 10.** SEGMENTACIÓN POR SEXO EN ENCUESTAS PERSONALES.

MUJERES	HOMBRES	TOTAL
72	54	126
57.14%	42.86%	100.00%

Finalmente se obtuvo como resultado que la demanda del servicio por parte del sexo femenino es en promedio mayor, debido a que el 61.54% de los visitantes son mujeres y el 38.36% es presentado por hombres.

**CUADRO 11.** SEGMENTACION POR SEXO DE TURISTAS QUE VISITAN EL CAMPAMENTO.

	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
<b>MARQUELIA</b>	72	54	126
	57.14%	42.86%	100.00%
<b>ELECTRÓNICO</b>	161	91	252
	63.89%	36.11%	100.00%
<b>TOTAL</b>	233	145	378
	61.64%	38.36%	100.00%

**Segmentación por**

## Edad

Los grupos por edad se dividieron de la siguiente manera:

Menor a 12 años

De 18 a 25 años

De 36 a 60 años

De 13 a 17 años

De 26 a 35 años

Mayores de 60 años

Los grupos de edad fueron divididos de tal forma que coincida la relación de la edad con la escolaridad y el Ciclo de Vida Familiar para facilitar la segmentación por grupos.

## Encuestas electrónicas

Después de la recopilación de los resultados de las encuestas electrónicas se obtuvo lo siguiente:

**CUADRO 12.**SEGMENTACIÓN POR EDAD EN ENCUESTAS ELECTRÓNICAS.

EDAD	VISITANTES	%
MENOR A 12	13	5.16%
13 A 17	18	7.14%
18 A 25	146	57.94%
26 A 35	43	17.06%
36 A 60	21	8.33%
60 +	11	4.37%
<b>TOTAL</b>	<b>252</b>	<b>100.00%</b>

Se puede observar que el grupo de edad que más visita el campamento es el grupo que se encuentra entre los 18 y 25 años con un 57.94% seguido del grupo de 26 a 35 años con un 17.06% y grupo que representan menor número de visitas es el de las personas mayores de 60 años con un 4.37%.

## Encuestas personales en Marquelia

De acuerdo a las encuestas personales en Marquelia se obtuvo lo siguiente:

**CUADRO 13.**SEGMENTACIÓN POR EDAD EN ENCUESTAS PERSONALES.

EDAD	VISITANTES	%
Menor a 12	26	20.63%
13 A 17	18	14.29%
18 A 25	37	29.37%
26 A 35	21	16.67%
36 A 60	15	11.90%
60 +	9	7.14%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100.00%</b>

La encuesta arrojó que el grupo de edad que mayor visitas hace al campamento es el grupo de 18 a 25 años con un 29.37%, seguido del grupo de menores de 12 años con un 20.63% y el grupo de 26 a 35 años con un 16.67%. Cabe señalar que el resultado que llama la atención es el grupo menores de 12 años, que está en segundo lugar, lo cual se presume que es porque al campamento van de visita grupos escolares principalmente de primaria y secundaria.

Es importante notar que el primer grupo es el de 18 a 25 años el cual en la encuesta electrónica obtuvo también primer lugar y de igual forma el menor grupo es el de las personas de 60 años y más.

Al analizar los resultados finales se obtuvo lo siguiente:

**CUADRO 14.**RESULTADOS DE SEGMENTACIÓN POR EDAD DE TURISTAS QUE VISITAN EL CAMPAMENTO.

EDAD	MENOR DE 12	13 A 17	18 A 25	26 A 35	36 A 60	60 +	TOTAL
ELECTRÓNICO	13	18	146	43	21	11	252
	5.16%	7.14%	57.94%	17.06%	8.33%	4.37%	100.00%
MARQUELIA	26	18	37	21	15	9	126
	20.63%	14.29%	29.37%	16.67%	11.90%	7.14%	100.00%
<b>TOTAL</b>	39	36	183	64	36	20	378
	<b>10.32%</b>	<b>9.52%</b>	<b>48.41%</b>	<b>16.93%</b>	<b>9.52%</b>	<b>5.29%</b>	<b>100.00%</b>

Al analizar los datos en conjunto resultó que el grupo con mayor impacto es el de 18 a 25 años con un 48.41% seguido del grupo de 26 a 35 años con 16.93% y el grupo que menos visita el campamento es el de las personas de 60 años y mayores.

### Segmentación por nivel educativo

Los grupos para definir la segmentación por nivel educativo fueron los siguientes:

Primaria	Bachillerato	Licenciatura
Secundaria	Carrera Técnica	Posgrado

### Encuestas electrónicas

Al analizar los resultados de las encuestas electrónicas se encontró lo que a continuación se muestra.

**CUADRO 15.** SEGMENTACIÓN POR NIVEL EDUCATIVO DE ACUERDO A LAS ENCUESTAS ELECTRÓNICAS.

NIVEL EDUCATIVO	VISITANTES	%
PRIMARIA	14	5.56%
SECUNDARIA	16	6.35%
BACHILLERATO	31	12.30%
CARRERA TÉCNICA	34	13.49%
LICENCIATURA	142	56.35%
POSGRADO	15	5.95%

Los resultados establecen que el 56.35% de los visitantes que han sido llevados por Enlace Ecológico A.C. están estudiando o han estudiado una licenciatura, seguidos de un 13.49% que ha estudiado o estudia una carrera técnica, y en tercer lugar se encontró representado por una diferencia mínima entre dos grupos; el de Posgrado con 5.39% y Primaria con 5.56%, seguidos de Secundaria con 6.35%.

## Encuestas personales en Marquelia

De las encuestas realizadas en Marquelia se obtuvo la siguiente información:

**CUADRO 16.** SEGMENTACIÓN POR NIVEL EDUCATIVO DE ACUERDO A LAS ENCUESTAS PERSONALES.

<b>NIVEL EDUCATIVO</b>	<b>VISITANTES</b>	<b>%</b>
PRIMARIA	45	35.71%
SECUNDARIA	31	24.60%
BACHILLERATO	27	21.43%
CARRERA TÉCNICA	3	2.38%
LICENCIATURA	18	14.29%
POSGRADO	2	1.59%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100.00%</b>

Al analizar los resultados encontró que el grupo que más visita el campamento fue representado por un 35.71% es el de la Primaria, seguido por la Secundaria con un 24.60%, y el Bachillerato con un 21.43%.

## Segmentación por ingresos económicos

Para tener resultados más claros sobre la segmentación por ingreso económico se tomó en cuenta solo a las personas que supieron responder sobre los ingresos mensuales de sus hogares.

Los grupos fueron clasificados de acuerdo a su ingreso económico tomando en cuenta que el salario mínimo en la zona A es de \$64.76 pesos diarios y la zona B \$61.38, por lo que se colocaron cifras redondeadas cercanas a un salario mínimo, dos salarios mínimos, cuatro salarios mínimos, ocho salarios mínimos y más de 8 salarios mínimos.

Los cinco segmentos fueron los siguientes:

\$1 - \$2,000	\$4,001-\$8,000	\$16,000 +
\$2,001- \$4,000	\$8,001- \$16,000	

## Encuestas electrónicas

De acuerdo a las encuestas electrónicas los resultados fueron los que a continuación se muestran.

**CUADRO 17.** SEGMENTACIÓN POR INGRESOS ECONÓMICOS SEGÚN LAS ENCUESTAS ELECTRÓNICAS.

INGRESO	VISITANTES	%
\$1 - \$2,000	0	0.00%
\$2,001 -\$ 4,000	0	0.00%
\$4,001- \$8,000	65	37.57%
\$8,001 - \$16,000	76	43.93%
\$16,001 +	32	18.50%
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100.00%</b>

Según los resultados de la encuesta electrónica los consumidores del servicio tienen un ingreso mensual mayor a \$4,001, es decir, que se descartan los primeros dos segmentos y el segmento que más consume es el que su ingreso mensual se encuentra entre los \$8,001 y \$16,000 pesos.

## Encuestas personales en Marquelia

De acuerdo a las encuestas realizadas personalmente en el campamento tortuguero los resultados fueron los siguientes.

**CUADRO 18.** SEGMENTACIÓN POR INGRESOS ECONÓMICOS SEGÚN LAS ENCUESTAS PERSONALES.

INGRESO	VISITANTES	%
\$1 - \$2,000	7	8.05%
\$2,001 -\$ 4,000	24	27.59%
\$4,001- \$8,000	31	35.63%
\$8,000- \$16,000	12	13.79%
\$16,001 +	13	14.94%
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100.00%</b>

Los resultados de la encuesta personal establecen que el campamento es visitado por todos los segmentos económicos, predominando el segmento con un ingreso mensual que se encuentra entre los \$4,001 y los \$8,000 representando por el 35.63% de los visitantes, seguido muy de cerca con un 27.59% del segmento que tiene un ingreso entre los \$2,000 y \$4,000 pesos.

## Segmentación por Ciclo de Vida Familiar

Según las encuestas se detectaron los siguientes segmentos para el Ciclo de Vida Familiar (CVF) (Lamb, 2006).

- I. Menores de edad dependientes de padres.
- II. Adultos jóvenes solteros (18 a 25 años - dependientes o independientes de padres -).
- III. Adultos solteros (a partir de 26 años).
- IV. Jóvenes y adultos en pareja sin hijos.
- V. Jóvenes y adultos en pareja con hijos.
- VI. Solteros, casados, viudos y divorciados de edad avanzada.

## Encuestas electrónicas

De acuerdo a las encuestas electrónicas los resultados por segmentación de CVF son los siguientes.

**CUADRO 19.** SEGMENTACIÓN POR CICLO DE VIDA FAMILIAR SEGÚN LAS ENCUESTAS ELECTRÓNICAS.

CVF	VISITANTES	%
I	31	12.30%
II	140	55.56%
III	28	11.11%
IV	22	8.73%
V	20	7.94%
VI	11	4.37%
<b>TOTAL</b>	<b>252</b>	<b>100.00%</b>

## Encuestas personales en Marquelia

Los resultados de acuerdo a los segmentos identificados para el CVF en el campamento fueron los que a continuación se muestran.

**CUADRO 20.** SEGMENTACIÓN POR CICLO DE VIDA FAMILIAR SEGÚN LAS ENCUESTAS PERSONALES.

CVF	VISITANTES	%
I	35	27.78%
II	38	30.16%
III	12	9.52%
IV	14	11.11%
V	18	14.29%
VI	9	7.14%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100.00%</b>

Después del análisis se observó que en las dos encuestas el grupo que más visita el campamento es el grupo II, siendo en la primer encuesta representado por un 55.56%, es decir que un poco más de la mitad de los visitantes llevados por Enlace Ecológico son Adultos jóvenes solteros.

De acuerdo a las encuestas realizadas en Marquelia, el grupo II también ocupa el primer lugar con 30.16%. También es importante notar que el grupo I resultó con una cantidad relevante siendo representado por un 27.78%, esto se supone que se debe a las visitas entre semana por las escuelas que lo rodean y fines de semana por familias que viven alrededor.

### ***Segmentación psicográfica***

La segmentación psicográfica fue obtenida por medio de la experiencia laboral y entrevista con quienes han trabajado dentro del campamento y como coordinadores en Enlace Ecológico A.C., por lo tanto se dividió en dos grupos a los visitantes, en primer lugar todo aquel que proviene de fuera del estado de Guerrero y en segundo lugar a todo aquel que radica en el mismo estado.

Para las personas que visitan el campamento desde fuera del estado de Guerrero se definieron de la siguiente manera:

Personalidad: Extrovertidos, alegres, curiosos, aventureros, participativos, colaborativos.

Motivos: Preocupación por la situación actual del medio ambiente, necesidad de relajarse, necesidad de contacto con la naturaleza, convivencia familiar y viajeros de fin de semana.

Estilos de vida: Empleados públicos y de la iniciativa privada, que se desarrollen tanto en fábricas como en oficinas. Grupos académicos, ya sean docentes, investigadores o estudiantes.

Geodemografía: Hipsters, Ecológicos, Vegetarianos, Veganos, Protectores de los Animales, Estudiantes de Biología, Veterinaria y Biomecánica.

Para las personas que visitan y que radican en el estado de Guerrero su perfil psicográfico se definió de la siguiente manera:

Personalidad: Alegre y relajada.

Motivos: Necesidad de relajarse, necesidad de divertirse, con gusto de convivencia familiar y en el caso de las escuelas por la preocupación por la situación actual del medio ambiente.

Estilos de vida: Grupos de estudiantes, empleados públicos y privados e independientes.

Geodemografía: Estudiantes de primaria, locales de costa chica y serranías cercanas.

### **Segmentación por beneficios**

Para las personas que visitan el campamento de fuera del estado de Guerrero la segmentación por beneficios es dada por los:

- Deseos de contacto con la naturaleza
- Deseos de relajación
- Deseos de ayudar
- Deseos de aislamiento de la tecnología
- Deseos de conocer a nuevas personas
- Deseos de conocer nuevas costumbres
- Deseos de convivencia familiar
- Deseos de diversión

Para las personas que visitan al campamento y radican en el estado de Guerrero la segmentación por beneficios es dada por los:

- Deseos de relajación
- Deseos de convivencia familiar
- Deseos de diversión
- Deseos de nadar
- Deseos de aprender de las tortugas marinas.

Al analizar los datos obtenidos de cada segmentación es posible realizar un perfil muy cercano al consumidor meta.

En éste caso se tiene dos tipos de consumidores meta ya que las características del cliente de la Ciudad de México (quienes son llevados al campamento por medio de Enlace Ecológico A.C.) son un tanto diferente a las características del cliente de la cercanía al campamento (quien llego por sí solo al campamento), además de tomar en cuenta que los clientes de la Ciudad de México son visitantes de fin de semana y vacaciones y el cliente de las cercanías de Marquelia puede ser de cualquier época.

Los perfiles y segmentaciones fueron obtenidos a través del estudio de mercado y se muestran dentro del plan de negocios.

## *DESCRIPCIÓN DE LA OFERTA Y DESARROLLO DE SERVICIOS O PRODUCTOS*

### **Descripción de la oferta**

En base a investigación de fuentes primarias se investigó que México cuenta con un registro de 279 campamentos tortugeros distribuidos por el Golfo, Caribe y Pacífico, de los cuales el 27.2% se encuentran en Guerrero, es decir, 76 campamentos. Los campamentos de interés para esta investigación son los que se encuentran en Marquelia y sus alrededores, por lo tanto se encontró que hay tres en Marquelia, uno en Copala y un santuario en playa Tierra Colorada en Cuajinicuilapa perteneciente a la comisión de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) (INFOMEX/ DGVS/ SEMANARNAT, 2012).

De los tres existentes en Marquelia por supuesto está registrado el campamento Guadalupe Bettina, y los otros dos campamentos están registrados como Sirenito Macho I y Sirenito Macho II.

**CUADRO 21.** CAMPAMENTOS TORTUGUEROS EN MARQUELIA Y SU ALREDEDOR.

<b>NOMBRE DEL CENTRO</b>	<b>COBERTURA EN KM.</b>	<b>ACTIVIDAD PRINCIPAL</b>	<b>PLAYA</b>	<b>MUNICIPIO</b>
SIRENITO MACHO I	15	PROTECCION	LA BOCANA Y BARRA DE TECOANAPA	MARQUELIA
EL SIRENITO MACHO II	5	PROTECCION	BARRRA DE TECOANAPAN Y BARRA DE TILA	MARQUELIA
GUADALUPE BETTINA	5	PROTECCION	LABOCANA Y PLAYA TORTUGA	MARQUELIA
TIERRA COLORADA	25	PROTECCION	TIERRA COLORADA	CUAJINICUILAPA
LA TORTUGUITA	12	PROTECCION	PLAYA VENTURA	CÓPALA

**FUENTE:** ADAPTADO DE IFAI/SEMARNAT/INFOMEX.

## **Desarrollo de servicios y productos**

Una vez identificados los segmentos y la oferta de servicios se realizó una Matriz de oportunidades estratégicas o también conocida como Matriz de Ansoff en la que se analizó el mercado actual vs el producto actual, mercado actual vs producto nuevo, mercado nuevo vs producto actual y finalmente mercado nuevo vs producto nuevo para identificar oportunidades de crecimiento y establecer las estrategias posibles y los resultados se muestran dentro del plan de negocios (Ver cuadro 22).

Así que con la ayuda de esta técnica de Matriz de oportunidades se definieron los enfoques de marketing de acuerdo a los segmentos identificados y cada uno se encuentra descrito dentro del plan de negocios en la sección de Desarrollo de servicios y productos.

**CUADRO 22.** MATRIZ DE OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS APLICADA AL CAMPAMENTO.

	<b>PRODUCTO/SERVICIO ACTUAL</b>	<b>PRODUCTO/SERVICIO NUEVO</b>
<b>MERCADO ACTUAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberación de tortugas marinas dirigido al público en general.</li> <li>• Caminata nocturna para la observación del desove de las tortugas marinas.</li> <li>• Alimentación durante la estancia en el campamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avistamiento de delfines.</li> <li>• Baile de Tortuga Marina</li> <li>• Visita a la Laguna</li> <li>• Torneos Deportivos</li> <li>• Meditación (Yoga)</li> <li>• Visita a los Manglares</li> <li>• Observación de aves migratorias (En temporada)</li> </ul>
<b>MERCADO NUEVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas escolares (Materias de Biología, ecología etc).</li> <li>• Curso especializados en conservación (Veterinarios y Biólogos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de productos ecológicos (P.e. Bolsas reutilizables para el súper)</li> <li>• Playeras</li> <li>• Tazas</li> <li>• Jabones de Coco</li> <li>• Artesanías de coco</li> </ul>

### **Canales de comercialización y alianzas estratégicas**

Los datos obtenidos de las fuentes secundarias fueron una base para la búsqueda de los canales de comercialización y alianzas estratégicas, ya que se en nuestro país se está dando impulso al turismo, más aún al turismo sustentable donde entra el ecoturismo.

Se seguirá trabajando con Enlace Ecológico A.C., se registrará dentro de la Asociación Mexicana de Turismo de Aventura y Ecoturismo A.C., se plantea realizar una promoción local con posters y trípticos. De manera electrónica se plantea la creación de una página web, una cuenta de facebook™ y twitter™ y con respecto a los voluntarios extranjeros se fortalecerán los lazos con KARUMBE, VIMEX Y COCAT.

Y la promoción con el gobierno del estado y la asistencia a diferentes eventos tales como congresos, cursos y talleres.

### **ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y CONSTITUCIÓN LEGAL**

Para esta sección fue necesario hacer un análisis cualitativo de la constitución de la UMA y de la nueva empresa, tomando en cuenta la oferta de servicios y productos para la realización de un organigrama y la descripción de puestos.

## Organigrama

El organigrama se ha establecido tomando en cuenta las personas que conforman la UMA, el trabajo técnico y de mantenimiento para el manejo de las tortugas marinas dentro del campamento y la atención a los turistas, cada uno de los puestos se encuentra descrito dentro del plan de negocios y a continuación se muestra el organigrama.

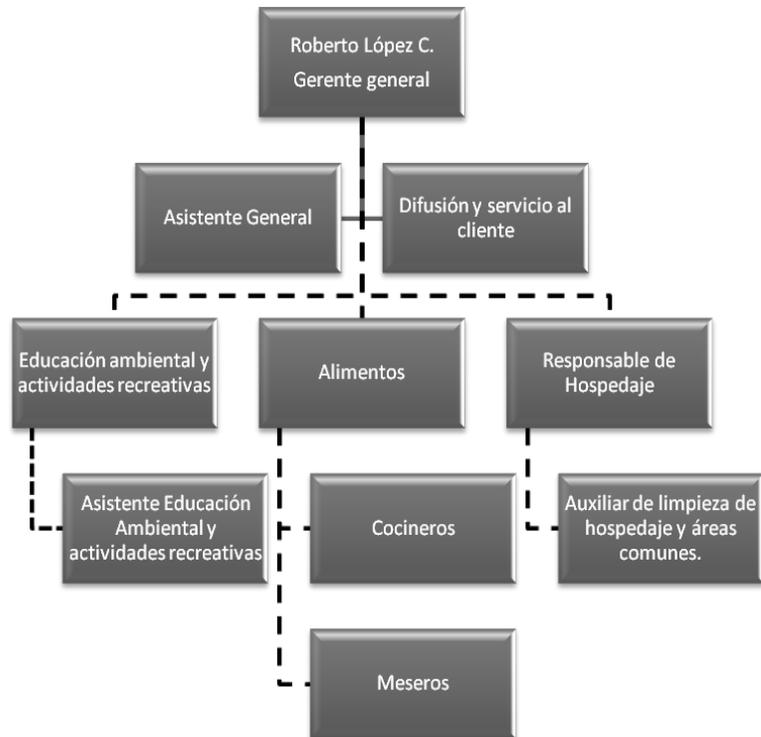


FIGURA 10. ORGANIGRAMA DE XAHA.

## Constitución legal

Para la constitución legal se tomó en cuenta la opinión de los integrantes de la UMA, especialmente del presidente Roberto López Clemente, ya que la UMA está legalmente formada por su familia y la empresa tendrá la misma situación, por lo tanto se ha decidido que trabajará bajo el registro de persona física con actividad empresarial dentro del Régimen de incorporación fiscal (RIF).

Debido a que una persona física se considera a un individuo con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos, puede prestar servicios, realizar actividades comerciales,

arrendar bienes inmuebles, trabajar por salarios, exportar e importar, realizar actividades financieras e inversiones y recibir dividendos.

Para efectos fiscales, se clasifica a las personas físicas en tres grupos: los que realizan actividades comerciales, los que prestan servicios y los que trabajan por un salario. Y de acuerdo a la reforma fiscal se incorpora al RIF, ya que sus ingresos son menores a \$2,000,000.00 obteniendo los beneficios que dicha reforma marca.

### *FINANZAS, RECURSOS E INVERSIONES A REALIZAR*

En esta sección fue necesario analizar los costos de mantenimiento del campamento, así como los costos de instalaciones necesarias para su desarrollo, por lo tanto, se realizó el análisis de nueva infraestructura y organización para establecer si es viable aplicar el plan de negocios.

### *ANÁLISIS DE COSTOS DEL CAMPAMENTO*

Para la realización de dicho análisis fue necesario dividir en secciones funcionales el campamento para el análisis de los costos comenzando por los Costos Fijos, pasando a los Costos Variables y el cálculo de los ingresos y su respectivo análisis global.

## **Costos fijos**

**CUADRO 23.** COSTOS FIJO POR CONCEPTO: COCINA (ESTRUCTURA)

### **DESGLOCE DE COSTOS FIJOS DE: COCINA**

<b>OBJETO</b>	<b>NÚMERO DE PIEZAS</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL DE LAS PZS</b>	<b>VIDA UTIL EN AÑOS</b>	<b>COSTO DE RECUPERACIÓN</b>	<b>COSTO FIJO MENSUAL AMORTIZADO</b>
<b>ESTRUCTURA</b>						
Construcción de la cocina	1	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00	1	\$ -	\$ 191.67
Laminas galvanizadas	2	\$ 255.00	\$ 510.00	3	\$ -	\$ 14.17
Instalación eléctrica	1	\$ 500.00	\$ 500.00	1	\$ -	\$ 41.67
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 3,310.00</b>			<b>\$ 247.50</b>

**CUADRO 24.COSTOS FIJO POR CONCEPTO: COCINA (MATERIAL PARA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS)**

<b>MATERIAL PARA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS</b>						
<b>OBJETO</b>	<b>NÚMERO DE PIEZAS</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL DE LAS PZS</b>	<b>VIDA UTIL EN AÑOS</b>	<b>COSTO DE RECUPERACIÓN</b>	<b>COSTO FIJO MENSUAL</b>
Ollas 20 Lt	4	\$ 790.00	\$ 3,160.00	2	\$ -	\$ 131.67
Olla 10 Lt	2	\$ 485.00	\$ 970.00	2	\$ -	\$ 40.42
Ollas de 2 Lts	2	\$ 128.00	\$ 256.00	2	\$ -	\$ 10.67
Cacerola arrocera	2	\$ 190.00	\$ 380.00	2	\$ -	\$ 15.83
Comal	4	\$ 78.00	\$ 312.00	2	\$ -	\$ 13.00
Anafre	1	\$ 399.00	\$ 399.00	2	\$ -	\$ 16.63
Licuadaora	2	\$ 399.00	\$ 798.00	2	\$ -	\$ 33.25
Plato hondo	70	\$ 16.00	\$ 1,120.00	2	\$ -	\$ 46.67
Plato pequeño	70	\$ 12.00	\$ 840.00	2	\$ -	\$ 35.00
Plato plano	70	\$ 18.00	\$ 1,260.00	2	\$ -	\$ 52.50
Taza	65	\$ 19.00	\$ 1,235.00	2	\$ -	\$ 51.46
Vaso	70	\$ 7.00	\$ 490.00	2	\$ -	\$ 20.42
Cuchara	70	\$ 2.00	\$ 140.00	2	\$ -	\$ 5.83
Tenedor	70	\$ 2.00	\$ 140.00	2	\$ -	\$ 5.83
Cuchillo	70	\$ 2.50	\$ 175.00	2	\$ -	\$ 7.29
Cucharita	60	\$ 2.00	\$ 120.00	2	\$ -	\$ 5.00
Salsero	10	\$ 6.50	\$ 65.00	2	\$ -	\$ 2.71
Salero	10	\$ 3.00	\$ 30.00	2	\$ -	\$ 1.25
Charola mesero	6	\$ 149.00	\$ 894.00	2	\$ -	\$ 37.25
Contenedor pequeño	2	\$ 24.00	\$ 48.00	2	\$ -	\$ 2.00
Tinas plásticas de 30 lts	2	\$ 490.00	\$ 980.00	2	\$ -	\$ 40.83
Jarras plásticas de 3 lts.	10	\$ 29.00	\$ 290.00	2	\$ -	\$ 12.08
Jarrones de barro	4	\$ 32.00	\$ 128.00	2	\$ -	\$ 5.33
Servilleteros	10	\$ 3.00	\$ 30.00	2	\$ -	\$ 1.25
Utencilios de cocina	10	\$ 36.90	\$ 369.00	2	\$ -	\$ 15.38
Coladores Gde.	4	\$ 15.00	\$ 60.00	2	\$ -	\$ 2.50
Abrelatas	2	\$ 17.00	\$ 34.00	2	\$ -	\$ 1.42
Tablas de picar	2	\$ 23.00	\$ 46.00	2	\$ -	\$ 1.92
Cubeta de 19 Lts	4	\$ 42.00	\$ 168.00	2	\$ -	\$ 7.00
Hornilas de gas	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	4	\$ -	\$ 25.00
Estufa de Carbón	1	\$ 890.00	\$ 890.00	4	\$ -	\$ 18.54
Mesa	2	\$ 450.00	\$ 900.00	4	\$ -	\$ 18.75
Tanque de gas	2	\$ 400.00	\$ 800.00	2	\$ -	\$ 33.33
Hierle metálica	2	\$ 1,200.00	\$ 2,400.00	4	\$ -	\$ 50.00
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 21,127.00</b>			<b>\$ 768.00</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 24,437.00</b>		<b>MENSUAL</b>	<b>\$ 1,015.50</b>

**CUADRO 25.COSTOS FIJOS POR CONCEPTO: CUARTO DE RESGUARDO**

DESGLOCE DE COSTOS FIJOS DE: CUARTO DE RESGUARDO						
OBJETO	NÚMERO DE PIEZAS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL DE LAS PZS	VIDA UTIL EN AÑOS	COSTO DE RECUPERACIÓN	COSTO FIJO MENSUAL AMORTIZADO
<b>ESTRUCTURA</b>						
Construcción de cuarto de resguardo	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	1	\$ -	\$ 166.67
Instalación eléctrica	1	\$ 500.00	\$ 500.00	1	\$ -	\$ 41.67
Cama individual	1	\$ 2,100.00	\$ 2,100.00	5	\$ -	\$ 35.00
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 4,600.00</b>			<b>\$ 243.33</b>
<b>BOTIQUIN</b>						
Algodón	1	\$ 15.00	\$ 15.00	1	\$ -	\$ 1.25
Alcohol (224 ml)	2	\$ 6.00	\$ 12.00	1	\$ -	\$ 1.00
Venda adhesiva (1 caja)	2	\$ 15.00	\$ 30.00	1	\$ -	\$ 2.50
Venda de alta compresión (10 cm x 5mts)	4	\$ 21.00	\$ 84.00	1	\$ -	\$ 7.00
Venda elastica (15 cmx 5mts)	4	\$ 11.00	\$ 44.00	1		\$ 3.67
Venda elastica (10 cmx 5mts)	4	\$ 10.00	\$ 40.00	1		\$ 3.33
Venda elastica (5 cmx 5mts)	4	\$ 5.00	\$ 20.00	1	\$ -	\$ 1.67
Termometro digital	1	\$ 63.00	\$ 63.00	1	\$ -	\$ 5.25
Abatelenguas (paquete 100)	1	\$ 20.00	\$ 20.00	1	\$ -	\$ 1.67
Tela adhesiva	2	\$ 12.00	\$ 24.00	1	\$ -	\$ 2.00
Guantes desechables (caja 50 pares)	1	\$ 80.00	\$ 80.00	2	\$ -	\$ 3.33
Compresas	4	\$ 5.00	\$ 20.00	1	\$ -	\$ 1.67
500 mg	2	\$ 9.00	\$ 18.00	1	\$ -	\$ 1.50
Paracetamol / Naproxeno 300/275 mg	2	\$ 25.00	\$ 50.00	1	\$ -	\$ 4.17
Loratadina 10 mg (tabletas)	1	\$ 34.00	\$ 34.00	1	\$ -	\$ 2.83
Dexametasona sol. Inyectable (8mg/2 ml)	5	\$ 10.00	\$ 50.00	1	\$ -	\$ 4.17
Jeringa (3ml-21G-32mm)	5	\$ 1.20	\$ 6.00	1	\$ -	\$ 0.50
Agua oxigenada (224 ml)	3	\$ 8.00	\$ 24.00	1	\$ -	\$ 2.00
Antidiarreico tabs	4	\$ 19.00	\$ 76.00	1	\$ -	\$ 6.33
Maletin	1	\$ 50.00	\$ 50.00	4	\$ -	\$ 1.04
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 760.00</b>			<b>\$ 56.88</b>
<b>MATERIAL DE RECOLECCIÓN Y REGISTRO</b>						
Bolsas polietileno (millar)	1	\$ 750.00	\$ 750.00	1.5	\$ -	\$ 41.67
Mochila	1	\$ 150.00	\$ 150.00	3	\$ -	\$ 4.17
Lampara (luz bca/roja)	1	\$ 120.00	\$ 120.00	3	\$ -	\$ 3.33
Baterias AA	6	\$ 15.00	\$ 90.00	1	\$ -	\$ 7.50
Carpeta de registro de recolección	1	\$ 32.00	\$ 32.00	1	\$ -	\$ 2.67
Capeta de registro de visi	1	\$ 32.00	\$ 32.00	1	\$ -	\$ 2.67
Notebook	1	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	3	\$ -	\$ 133.33
Cuattrimoto	1	\$40,000.00	\$ 40,000.00	4	\$ 8,000.00	\$ 666.67
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 45,974.00</b>			<b>\$ 862.00</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 51,334.00</b>			<b>\$ 1,162.21</b>

**CUADRO 26.COSTOS FIJOS POR CONCEPTO: CORRAL DE INCUBACIÓN.**

<b>DESGLOCE DE COSTOS FIJOS DE: CORRAL</b>						
<b>OBJETO</b>	<b>NÚMERO DE PIEZAS</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL DE LAS PZS</b>	<b>VIDA UTIL EN AÑOS</b>	<b>COSTO DE RECUPERACIÓN</b>	<b>COSTO FIJO MENSUAL AMORTIZADO</b>
<b>ESTRUCTURA</b>						
Malla ranchera plástica (rollo de 1.2 mt x 30 mts)	3	\$ 950.00	\$ 2,850.00	4	\$ -	\$ 59.38
Cobertura de nidos (Canastos plásticos (madera)	50	\$ 18.00	\$ 900.00	3	\$ -	\$ 25.00
	150	\$ 3.00	\$ 450.00	3	\$ -	\$ 12.50
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 4,200.00</b>			<b>\$ 96.88</b>
<b>MATERIAL DE MANTENIMIENTO</b>						
Rastrillo	1	\$ 70.00	\$ 70.00	2	\$ -	\$ 2.92
Polvo de Chile (1 kg)	1	\$ 22.00	\$ 22.00	1	\$ -	\$ 1.83
Plumón permanente	10	\$ 4.00	\$ 40.00	1	\$ -	\$ 3.33
Pala	1	\$ 140.00	\$ 140.00	4	\$ -	\$ 2.92
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 272.00</b>			<b>\$ 11.00</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4,472.00</b>			<b>\$ 107.88</b>

**CUADRO 27.COSTOS FIJOS POR CONCEPTO: ZONA DE ALIMENTACIÓN Y TALLERES.**

<b>DESGLOCE DE COSTOS FIJOS DE: ZONA DE COMIDA Y TALLERES</b>						
<b>OBJETO</b>	<b>NÚMERO DE PIEZAS</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL DE LAS PZS</b>	<b>VIDA UTIL EN AÑOS</b>	<b>COSTO DE RECUPERACIÓN</b>	<b>COSTO FIJO MENSUAL AMORTIZADO</b>
<b>ESTRUCTURA</b>						
Palapa	1	\$ 500.00	\$ 500.00	1	\$ -	\$ 41.67
Instalación eléctrica	1	\$ 500.00	\$ 500.00	1	\$ -	\$ 41.67
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 1,000.00</b>			<b>\$ 83.33</b>
<b>MATERIAL DE TRABAJO</b>						
Sillas	70	\$ 83.00	\$ 5,810.00	3	\$ -	\$ 161.39
Camastro	3	\$ 560.00	\$ 1,680.00	3	\$ -	\$ 46.67
Mesas	7	\$ 1,350.00	\$ 9,450.00	4	\$ -	\$ 196.88
Pizarrón blanco	1	\$ 340.00	\$ 340.00	3	\$ -	\$ 9.44
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 17,280.00</b>			<b>\$ 414.38</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 18,280.00</b>			<b>\$ 497.71</b>

**CUADRO 28.COSTOS FIJOS POR CONCEPTO: SANITARIOS Y REGADERAS**

<b>DESGLOCE DE COSTOS FIJOS DE: SANITARIOS Y REGADERAS</b>						
<b>OBJETO</b>	<b>NÚMERO DE PIEZAS</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL DE LAS PZS</b>	<b>VIDA UTIL EN AÑOS</b>	<b>COSTO DE RECUPERACIÓN</b>	<b>COSTO FIJO MENSUAL AMORTIZADO</b>
<b>ESTRUCTURA</b>						
Construcción de sanitarios y regaderas	18	\$ 350.00	\$ 6,300.00	1	\$ -	\$ 525.00
Inodoro	8	\$ 600.00	\$ 4,800.00	4	\$ -	\$ 100.00
Migitorio	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00	4	\$ -	\$ 20.83
Regadera	8	\$ 350.00	\$ 2,800.00	4	\$ -	\$ 58.33
Tinaco 250 lts	2	\$ 720.00	\$ 1,440.00	7	\$ -	\$ 17.14
Instalación eléctrica	1	\$ 900.00	\$ 900.00	1	\$ -	\$ 75.00
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 17,240.00</b>			<b>\$ 796.31</b>

**CUADRO 29.COSTOS FIJOS POR CONCEPTO: ÁREA DE ACAMPAR.**

<b>DESGLOCE DE COSTOS FIJOS DE: ÁREA DE ACAMPAR</b>						
<b>OBJETO</b>	<b>NÚMERO DE PIEZAS</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL DE LAS PZS</b>	<b>VIDA UTIL EN AÑOS</b>	<b>COSTO DE RECUPERACIÓN</b>	<b>COSTO FIJO MENSUAL AMORTIZADO</b>
<b>ESTRUCTURA</b>						
Construcción Palapa	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	0.5	\$ -	\$ 200.00
Instalación eléctrica	1	\$ 200.00	\$ 200.00	0.5	\$ -	\$ 33.33
Hamacas	4	\$ 120.00	\$ 480.00	1	\$ -	\$ 40.00
Casa de campaña	18	\$ 480.00	\$ 8,640.00	3	\$ 864.00	\$ 216.00
			<b>\$ 10,520.00</b>			<b>\$ 489.33</b>

**CUADRO 30.COSTOS FIJOS POR CONCEPTO: VARIOS**

<b>DESGLOCE DE COSTOS FIJOS DE: VARIOS</b>						
<b>OBJETO</b>	<b>NÚMERO DE PIEZAS</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL DE LAS PZS</b>	<b>VIDA UTIL EN AÑOS</b>	<b>COSTO DE RECUPERACIÓN</b>	<b>COSTO FIJO MENSUAL</b>
Luz	1	\$ 105.00	\$ 105.00	NA	\$ -	\$ 105.00
Gas	2	\$ 380.00	\$ 760.00	NA	\$ -	\$ 760.00
Gasolina	1	\$ 350.00	\$ 350.00	NA	\$ -	\$ 350.00
Impuesto predial	1	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	1	\$ -	\$ 150.00
Productos de limpieza	1	\$ 250.00	\$ 250.00	NA	\$ -	\$ 250.00
Telefono e internet	1	\$ 420.00	\$ 420.00	NA	\$ -	\$ 420.00
Articulos para actividades recreativas	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	1	\$ -	\$ 166.67
Bomba de agua	1	\$ 710.00	\$ 710.00	4	\$ -	\$ 14.79
			\$ 6,395.00			\$ 2,216.46

**CUADRO 31.COSTOS FIJOS POR CONCEPTO DE: CABAÑAS**

<b>DESGLOCE DE COSTOS FIJOS DE: CABAÑAS</b>						
<b>OBJETO</b>	<b>NÚMERO DE PIEZAS</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL DE LAS PZS</b>	<b>VIDA UTIL EN AÑOS</b>	<b>COSTO DE RECUPERACIÓN</b>	<b>COSTO FIJO MENSUAL</b>
<b>ESTRUCTURA</b>						
Construcción de la cabaña	4	\$2,800.00	\$11,200.00	3	\$ -	\$ 311.11
Cama matrimonial	4	\$2,700.00	\$10,800.00	5	\$ -	\$ 180.00
Instalación eléctrica	4	\$450.00	\$1,800.00	3	\$ -	\$ 50.00
Ventilador de techo	4	\$420.00	\$1,680.00	4	\$ -	\$ 35.00
			\$25,480.00			\$ 576.11

**CUADRO 32.COSTOS FIJOS POR CONCEPTO: PERSONAL DE PLANTA**

<b>DESGLOCE DE COSTOS FIJOS DE: PERSONAL DE PLANTA</b>			
<b>OBJETO</b>	<b>NÚMERO DE PIEZAS</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO FIJO MENSUAL</b>
Gerente general	1	\$4,000.00	\$4,000.00
Asistente general	1	\$2,000.00	\$2,000.00
Difusión y servicio al cliente	1	\$3,000.00	\$3,000.00
			\$9,000.00

Para el cálculo del préstamo se utilizó el simulador de crédito de CONDUSEF, con la cantidad que se calculó es necesaria para cubrir los costos de producción del campamento, la cual es de \$47,396.00, a un plazo de 12 meses, con tasa de interés anual del 22.8% , un CAT del 21.6% y un costo de apertura de \$58.00. Y para integrarla a los costos mensuales que debe cubrir la empresa se sacó un promedio del total del pago entre los 12 meses para obtener un pago uniforme.

**CUADRO 33.**TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO.

<b>DESGLOCE DE COSTOS FIJOS POR CONCEPTO DE: PAGO POR PRESTAMO</b>							
<b>Número de pago</b>	<b>Fecha</b>	<b>Pago a capital</b>	<b>Intereses</b>	<b>IVA de interés</b>	<b>Pago periódico</b>	<b>Pago mensual neto</b>	<b>Saldo insoluto</b>
<b>TOTALES:</b>		<b>\$47,396.00</b>	<b>\$5,292.00</b>	<b>\$846.72</b>	<b>\$53,534.72</b>	<b>\$53,534.72</b>	
1	27/04/2015	\$3,957.00	\$882.00	\$141.12	\$4,980.12	\$4,980.12	\$43,439.00
2	27/05/2015	\$3,949.00	\$782.00	\$125.12	\$4,856.12	\$4,856.12	\$39,490.00
3	27/06/2015	\$3,949.00	\$735.00	\$117.60	\$4,801.60	\$4,801.60	\$35,541.00
4	27/07/2015	\$3,949.00	\$640.00	\$102.40	\$4,691.40	\$4,691.40	\$31,592.00
5	27/08/2015	\$3,949.00	\$522.00	\$83.52	\$4,554.52	\$4,554.52	\$27,643.00
6	27/09/2015	\$3,949.00	\$457.00	\$73.12	\$4,479.12	\$4,479.12	\$23,694.00
7	27/10/2015	\$3,949.00	\$379.00	\$60.64	\$4,388.64	\$4,388.64	\$19,745.00
8	27/11/2015	\$3,949.00	\$326.00	\$52.16	\$4,327.16	\$4,327.16	\$15,796.00
9	27/12/2015	\$3,949.00	\$253.00	\$40.48	\$4,242.48	\$4,242.48	\$11,847.00
10	27/01/2016	\$3,949.00	\$196.00	\$31.36	\$4,176.36	\$4,176.36	\$7,898.00
11	27/02/2016	\$3,949.00	\$82.00	\$13.12	\$4,044.12	\$4,044.12	\$3,949.00
12	27/03/2016	\$3,949.00	\$38.00	\$6.08	\$3,993.08	\$3,993.08	\$0.00
					PAGO MENSUAL	\$4,461.23	

**CUADRO 34.**CUADRO DE RESUMEN DE COSTOS FIJOS

<b>INSUMOS</b>	<b>Costo Fijo Mensual</b>
COCINA	\$1,015.50
CUARTO DE RESGUARDO	\$1,162.21
CORRAL	\$107.88
ZONA DE COMIDA Y TALLERES	\$497.71
SANITARIOS Y REGADERAS	\$796.31
ÁREA DE ACAMPAR	\$489.33
VARIOS	\$2,216.46
PERSONAL DE PLANTA	\$9,000.00
CABAÑAS	\$576.11
PRESTAMO BANCARIO	\$4,461.23
<b>TOTAL</b>	<b>\$20,322.73</b>

## Descripción de los costos variables

Para el cálculo de los costos variables fue necesario en primer lugar obtener la información del número de visitantes promedio al mes que tiene el campamento, ya que en función de ellos es que se realizan dichos costos.

**CUADRO 35.** REGISTRÓ DE VISITANTES DURANTE EL AÑO 2013

MES	VISITANTES
ENERO	110
FEBRERO	121
MARZO	125
ABRIL	185
MAYO	101
JUNIO	181
JULIO	250
AGOSTO	190
SEPTIEMBRE	210
OCTUBRE	241
NOVIEMBRE	220
DICIEMBRE	242
<b>TOTAL AÑO 2013</b>	<b>2,176</b>
<b>PROMEDIO/MES</b>	<b>181.33</b>

Para el cálculo del costo de alimentos se utilizó el número de habitantes promedio por el costo de producción promedio de cada alimento, éste último dato fue obtenido directamente de quién realiza los alimentos dentro del campamento. Tomando en cuenta que el servicio se ofrece durante sábado y domingo (2 días).

**CUADRO 36.** COSTOS VARIABLES POR CONCEPTO: COCINA.

<b>DESGLOCE DE COSTOS VARIABLES MENSUALES POR CONCEPTO DE: SERVICIO DE ALIMENTACIÓN</b>				
ALIMENTO	NÚMERO DE SERVICIOS	TURISTAS PROMEDIO AL MES	COSTO POR ALIMENTOS POR PERSONA	COSTO VARIABLE
Desayuno	2	181	\$ 28.00	\$ 10,136.00
Comida	2	181	\$ 38.00	\$ 13,756.00
Cena	2	181	\$ 28.00	\$ 10,136.00
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 34,028.00</b>

El personal es eventual ya que solo es solicitado cuando hay turistas, para éste caso práctico se maneja igual que los alimentos, tomando en cuenta que todos los fines de semana se tienen visitantes.

**CUADRO 37. COSTOS VARIABLES POR CONCEPTO: MANO DE OBRA**

<b>DESGLOCE DE COSTOS VARIABLES MENSUALES POR CONCEPTO DE: PERSONAL EVENTUAL</b>				
<b>TRABAJO REALIZADO</b>	<b>NÚMERO DE TRABAJADORES</b>	<b>PAGO POR FIN DE SEMANA</b>	<b>NÚMERO DE FINES DE SEMANA TRABAJADOS AL MES</b>	<b>COSTO VARIABLE</b>
Educación ambiental	1	\$ 700.00	4	\$2,800.00
Asistente de educación ambiental	1	\$ 400.00	4	\$1,600.00
Encargada de alimentos	1	\$ 600.00	4	\$2,400.00
Cocineros	2	\$ 500.00	4	\$4,000.00
Meseros	4	\$ 400.00	4	\$6,400.00
Encargada de hospedaje	1	\$ 300.00	4	\$1,200.00
Auxiliar de limpieza y mantenimiento de hospedaje	1	\$ 400.00	4	\$1,600.00
				\$20,000.00

**CUADRO 38. RESUMEN DE COSTOS VARIABLES.**

<b>INSUMO</b>	<b>Costo Variable Mensual</b>
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS	\$ 34,028.00
PERSONAL EVENTUAL	\$20,000.00
	\$ 54,028.00

## INGRESOS

**CUADRO 39.** INGRESOS POR ALIMENTACIÓN

<b>INGRESOS MENSUALES POR CONCEPTO DE: SERVICIO DE ALIMENTACIÓN</b>		
NÚMERO DE SERVICIOS OFRECIDOS	PRECIO DE VENTA POR PAQUETE	INGRESO TOTAL
181	\$ 400.00	\$ 72,400.00

**CUADRO 40.** INGRESO POR RENTA DE ZONA DEL CAMPAMENTO

<b>INGRESOS MENSUALES POR CONCEPTO DE: RENTA DE ZONA PARA ACAMPAR</b>		
NÚMERO DE SERVICIOS OFRECIDOS	PRECIO DE VENTA POR PAQUETE	INGRESO TOTAL
50	\$ 50.00	\$ 2,500.00

**CUADRO 41.** INGRESO POR RENTA DE CASAS DE CAMPAÑA.

<b>INGRESOS MENSUALES POR CONCEPTO DE: RENTA CASAS DE CAMPAÑA</b>		
NÚMERO DE SERVICIOS OFRECIDOS	PRECIO DE VENTA POR PAQUETE	INGRESO TOTAL
50	\$ 80.00	\$ 4,000.00

**CUADRO 42.** INGRESO RENTA DE CABAÑAS.

<b>INGRESOS MENSUALES POR CONCEPTO DE: RENTA DE CABAÑAS</b>		
NÚMERO DE SERVICIOS OFRECIDOS	PRECIO DE VENTA POR PAQUETE	INGRESO TOTAL
16	\$ 450.00	\$ 7,200.00

**CUADRO 43. CUADRO DE RESUMEN DE INGRESOS MENSUALES**

SERVICIO	INGRESO MENSUAL
ALIMENTACIÓN	\$ 72,400.00
RENTA ZONA CAMPAMENTO	\$ 2,500.00
RENTA DE CASAS DE CAMPAÑA	\$ 4,000.00
RENTA DE CABAÑAS	\$ 7,200.00
TOTAL	\$ 86,100.00

## ANALISIS DE RESULTADOS

**CUADRO 44. RESUMEN DE COSTOS**

RESUMEN DE COSTOS					
INSUMO	Costos Fijos	Costo fijo Promedio	Costo Variable	Costo Variable Promedio	% de participación
COCINA	\$ 1,015.50	\$ 5.61			1.37%
CUARTO DE RESGUARDO	\$ 1,162.21	\$ 6.42			1.56%
CORRAL	\$ 107.88	\$ 0.60			0.15%
ZONA DE COMIDA Y TALLERES	\$ 497.71	\$ 2.75			0.67%
SANITARIOS Y REGADERAS	\$ 796.31	\$ 4.40			1.07%
ÁREA DE ACAMPAR	\$ 489.33	\$ 2.70			0.66%
VARIOS	\$ 2,216.46	\$ 12.25			2.98%
PERSONAL DE PLANTA	\$ 9,000.00	\$ 49.72			12.10%
CABAÑAS	\$ 576.11	\$ 3.18			0.77%
PRESTAMO BANCARIO	\$ 4,461.23	\$ 24.65			6.00%
PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS			\$ 34,028.00	\$ 188.00	46%
PERSONAL EVENTUAL			\$ 20,000.00	\$ 110.50	27%
TOTAL	\$ 20,322.73	\$ 112.28	\$ 54,028.00	\$ 298.50	100%
COSTO TOTAL	\$				74,350.73
COSTO TOTAL PROMEDIO		\$			410.78

## PUNTO DE EQUILIBRIO

Para el cálculo del punto de equilibrio en ingresos en unidades producidas se utilizó la fórmula siguiente:

$$PE \text{ ingresos} = CFT / 1 - (CVP / PVU)$$

Donde: CFT= costo fijo total CVP= costo variable promedio PVU= precio de venta unitario

Por lo tanto queda:  $\$20,322.73 / 1 - (\$298.50 / \$475.69)$

El resultado es:  $\$54,558.26$

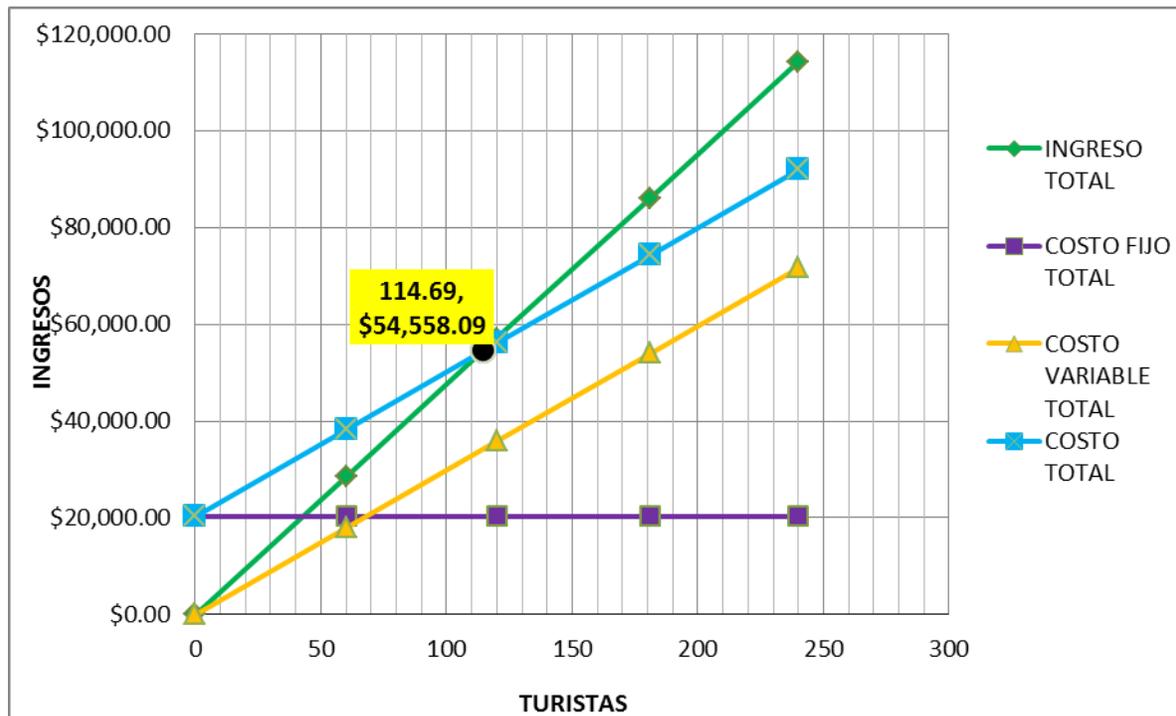
Para el punto de equilibrio en unidades producidas (servicios ofrecidos o bien, turistas atendidos), se utilizó la siguiente fórmula:

$$PEUP = CFT / (PVU - CVP)$$

Sustituyendo:  $\$20,322.73 / (\$475.69 - 298.50)$

Y el resultado es: 114.69 que se redondea a dar servicio a 115 turistas al mes.

FIGURA 11. GRÁFICO DE PUNTO DE EQUILIBRIO



**CUADRO 45. RESUMEN DE COSTOS, INGRESOS Y UTILIDAD**

#VISITANTES AL MES	FINES DE SEMANA DE OCUPACIÓN (60 PERSONAS)	CFT	CFP	CVT	CVP	CT	CTP	YT	UT	PVu
0	0	\$20,322.73		\$ -	\$ -	\$20,322.73		0	-\$20,322.73	
60	1	\$20,322.73	\$338.71	\$17,909.83	\$298.50	\$38,232.56	\$637.21	\$28,541.44	-\$9,691.13	\$475.69
120	2	\$20,322.73	\$169.36	\$35,819.67	\$298.50	\$56,142.40	\$467.85	\$57,082.87	\$940.47	\$475.69
181	3	\$20,322.73	\$112.28	\$54,028.00	\$298.50	\$74,350.73	\$410.78	\$86,100.00	\$11,749.27	\$475.69
240	4	\$20,322.73	\$84.68	\$71,639.34	\$298.50	\$91,962.07	\$383.18	\$114,165.75	\$22,203.68	\$475.69

**BALANCE GENERAL****CUADRO 46. BALANCE GENERAL**

Recursos		Fuentes que le dieron origen	
		Obligaciones	Recursos propios
Terreno	\$ 150,000.00	\$ -	\$ 150,000.00
Cocina	\$3,310.00	\$1,200.00	\$2,110.00
Cuarto de resguardo	\$51,334.00	\$4,500.00	\$46,834.00
Corral	\$4,472.00	\$4,200.00	\$272.00
Zona de comida y talleres	\$18,280.00	\$936.00	\$17,344.00
Sanitarios y regaderas	\$17,240.00	\$2,200.00	\$15,040.00
Zona de campamento	\$10,520.00	\$8,880.00	\$1,640.00
Cabañas	\$25,480.00	\$25,480.00	\$0.00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$47,396.00</b>	<b>\$233,240.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$280,636.00</b>		<b>\$280,636.00</b>

**IMPACTO AMBIENTAL**

Para analizar el impacto ambiental se debe tomar en cuenta que se construirán 4 cabañas ecológicas en el terrero alterno al campamento, por lo cual no afecta al mismo y la construcción será de bajo impacto debido a que no se necesita ningún tipo de cimientos ni material agresivo para construir, incluso se hará con material de la zona, no afectara el arribo de las tortugas, ya que cerca del campamento existen otras cabañas del mismo tipo y no han afectado tal actividad.

Para las actividades que se van manejar dentro de la UMA se utilizó la información que se entrega a SEMARNAT dentro del plan de manejo, el cual fue realizado por el responsable técnico de la UMA, la Ing. Ambiental Itzel Beatriz Lora Baños donde establece que la capacidad de carga máxima del campamento es de 60 personas.

RESULTADOS SEGUNDA PARTE

## PLAN DE NEGOCIOS

“XAHA”

Ecoturismo y Conservación



*Copyright MVZ Laura P. Sánchez Gtz*

**MVZ Laura P. Sánchez Gutiérrez**

FMVZ-UNAM

Marquelia, Gro.

2014

## RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios ha sido elaborado para la formación de la empresa Xaha! Ecoturismo y conservación, la cual será registrada bajo el régimen de sociedad mercantil como Sociedad de responsabilidad Limitada siendo su nombre completo: Xaha! Ecoturismo y conservación S. de R.L.

Estará formada por los fundadores de la Unidad de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre (UMA) “Guadalupe Bettina” siendo el accionista principal Roberto López Clemente, seguido de María Asunción López Clemente, Marina E. López Clemente, José Martin Damaso Chupin y Mercedes Gallardo Garrido.

La empresa se enfocará en brindar el servicio de alimentación, hospedaje y entretenimiento de los turistas que desean llegar a la playa de la Bocana en Marquelia Guerrero, con la intención de conocer, aprender y liberar tortugas marinas, será una empresa enfocada en el ecoturismo que promoverá el desarrollo sustentable entre la comunidad y la conservación del hábitat.

Esta empresa busca satisfacer las necesidades de la población de Marquelia, con la atracción de turistas y al mismo tiempo lograr la conservación de las tortugas marinas que llegan a sus playas a desovar.

Al estimular la práctica del ecoturismo se ha visto que disminuyen los actos delictivos que se cometen en perjuicio de las tortugas marinas, debido a que el ingreso de dicha actividad, es mejor remunerado. Siendo las tortugas marinas la atracción turística principal se convierten en el objeto de cuidado para sus ingresos económicos.

Por otra parte, sobre todo satisface las necesidades del mercado turístico, que en la actualidad demanda la modalidad de ecoturismo de calidad, siendo Marquelia un lugar de playa donde se puede descansar con las comodidades que un lugar sustentable puede ofrecer y al mismo tiempo convivir con personas que ahí habitan, aprender de ellos y tener contacto con las especies tan preciadas como lo son las tortugas marinas.

Xaha! Ofrecerá el servicio de hospedaje, por lo tanto, el cliente podrá decidir si desea hospedarse en una casa de campaña sobre la playa o rentar una cabaña. En cuanto a la casa



de campaña se le facilitará dicho producto de tamaño confortable para el número de personas que lo solicite además de conexiones eléctricas, baños, regaderas comunes y áreas comunes para realizar actividades deportivas.

Si el cliente opta por rentar una cabaña, entonces tendrá a su disposición el inmueble con cama matrimonial, servicio de luz, ventilador, conexiones eléctricas, medio baño y servicio de limpieza por las mañanas teniendo acceso a las regaderas, baños y áreas comunes.

De acuerdo a los gustos nutricionales del turista (omnívoro, vegetariano o veganos) se le ofrecerá la preparación de alimentos y bebidas en paquete con hospedaje, por otra parte si el cliente así lo pide también se le pueden preparar a alimentos y bebidas a la carta con un costo adicional.

Así mismo podrá tener acceso al campamento tortuguero y los talleres que ahí se desarrollan dentro de los que se encuentran: taller de reciclaje, taller de la tortuga marina, talleres de conservación y sustentabilidad y por supuesto la liberación de tortugas marinas de la especie *Dermochelys coriácea* conocida comúnmente como tortuga Laúd y *Lepidochelys olivácea* conocida como tortuga Golfina.

Se sabe que el cliente potencial tiene un perfil geográfico perteneciente a la Ciudad de México del sexo femenino principalmente, con un rango de edad de 18 a 25 años y nivel educativo de medio superior a superior, con un ingreso familiar entre \$8,000 y \$16,000 mensuales, dentro de un ciclo de vida familiar soltero (dependiente o independiente de padres), presentando un perfil psicográfico de personalidad extrovertida, alegre, curiosa, aventurera, participativa y colaborativa.

Que muestra motivos de preocupación por la situación actual del medio ambiente, necesidad de relajarse, necesidad de contacto con la naturaleza, convivencia familiar y viajes de fin de semana. Por lo que dentro de éste plan de negocios se establece el enfoque de servicio y de marketing que debe desarrollar Xaha para lograr la atracción de dicho cliente.

Debe quedar claro que Xaha trabajará a la par del campamento Guadalupe Bettina, es por ello que el encargado técnico del mismo se dará de alta ante hacienda como Persona física con actividad empresarial integrándose al Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), así que la



empresa apoyará todas las actividades que ahí se desarrollan y ayudará a la manutención de la UMA.

Entonces la empresa estará constituida principalmente por la familia cuándo así lo necesiten las actividades, no tendrá la necesidad de subcontratar a otra empresa, lo que se planea es establecer alianzas estratégicas para la atracción de los turistas por medio de promoción estatal, asociaciones no gubernamentales y touroperadoras.

Todo aquel que labore en Xaha! tendrá un curso de inducción en donde se le darán a conocer la misión, visión, valores organizacionales y compromisos, además de recibir las capacitaciones y cursos necesarios para la realización de sus actividades.

La inversión total para comenzar a trabajar en este plan de negocios es de \$280,636.00 de los cuales el campamento tortuguero ya cuenta con parte de la infraestructura y por lo tanto se tiene un capital contable de \$233,240.00 así que solo falta cubrir el capital pasivo que equivale \$47,396.00.

Para cubrir el capital pasivo se plantea solicitar un préstamo a una institución bancaria por \$47,396.00, con un CAT de 22.8% y el interés de 21.6% con un costo de apertura de \$58.00 pagando en promedio mensualmente \$4,461.23 monto cotizado por medio un simulador para crédito personal (CONDUSEF, 2014).

Para la realización del análisis de costos fue necesario tomar en cuenta el promedio de turistas que visitan el campamento y se obtuvo que son 181 al mes por lo tanto se tiene lo siguiente: el costo total es de \$74,350.73 del cual el costo fijo mensual se calculó en \$20,322.73 con un costo fijo promedio de \$112.28 y un costo variable mensual de \$54,028.00 con un costo variable promedio de \$298.50

En cuanto a los ingresos mensuales se calculó que pueden ser de \$86,100.00 con un ingreso promedio de \$475.69 lo que da una Utilidad bruta de \$11,749.27. Esto es para el primer año, se debe tomar en cuenta que a partir del segundo año los ingresos se incrementarán debido a que ya no se estará pagando el préstamo solicitado y además se espera que las campañas de marketing y las alianzas estratégicas incrementen la circulación de turistas.

El punto de equilibrio en ingresos para Xaha! se encuentra en \$54,558.26 es decir cuando Xaha! ofrece el servicio a 115 turistas al mes.



Xaha! Busca fomentar la sustentabilidad económica, social y ambiental dentro de la comunidad, de manera económica ofrece una opción para cubrir las necesidades de la comunidad al ofrecer un modelo de negocio que ayude a activar la economía de la zona atrayendo a los turistas, de tal forma que la sociedad participe activamente y obtenga los beneficios al cuidar su hábitat de manera adecuada y no extractiva.

En el aspecto ambiental tendrá responsabilidad en los servicios de conocimiento a todo aquel que se acerque a la UMA para fomentar el cuidado y conservación del ambiente, de manera local (para la protección de la tortuga marina) y en general (para la aplicación de dichos conocimientos en el medio ambiente en donde se desarrolle el turista que visite la UMA) además de otorgarle sustento económico.

Dentro de los impactos positivos que puede lograr la creación de Xaha! a nivel local es el incremento en la cultura en el uso sustentable y la conservación de la tortuga marina y el medio ambiente en La Bocana y sus alrededores.

De manera general buscará, crear conocimiento en todo aquel que visite el campamento, y dicho conocimiento será sobre las tortugas marinas y su importancia para el medio ambiente, crear conciencia sobre las actividades que se realizan a diario y que pueden tener impactos negativos para nuestro planeta y fomentar el uso del turismo alternativo, en específico del ecoturismo, haciendo ver que la cultura del uso sustentable de los recursos naturales también es divertida y además ayuda a otras personas y otros seres vivos con quienes compartimos nuestro planeta a seguir viviendo en armonía.



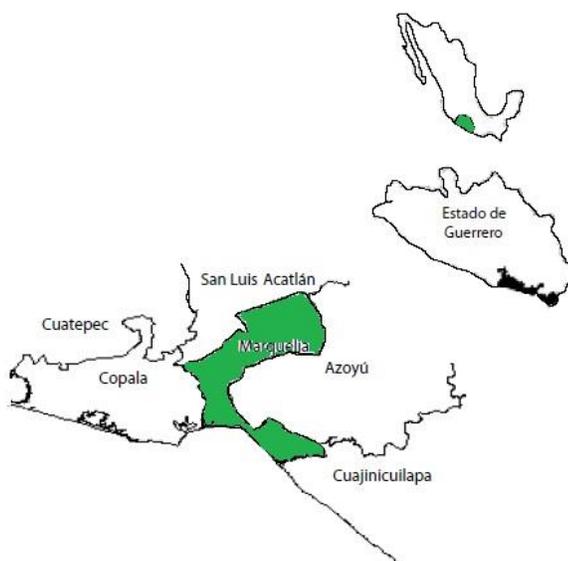
# DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

## XAHA! ECOTURISMO Y CONSERVACIÓN

Xaha! es una empresa que trabajará a la par de la UMA para ampliar, difundir y profesionalizar los servicios de la misma, de tal forma que se puedan adquirir mayores recursos para evitar su cierre y se continúe con la conservación de las tortugas marinas.

La UMA Guadalupe Bettina, funge como campamento enfocado en la liberación de tortugas marinas desde el año 2007, específicamente de las especies *Lepidochelys olivácea* conocida como tortuga Golfina y *Dermochelys coriácea* conocida como Tortuga Laúd.

Se ubica en la costa chica de Guerrero, México, en el municipio de Marquelia, el cual colinda al norte con los municipios de San Luis Acatlán y Azoyu, al este con los municipios de Azoyu y Cuajinicuilapa, al sur con el municipio de Cuajinicuilapa y el Océano Pacífico, al oeste con el Océano Pacífico y los municipios de Copala y San Luis Acatlán. Cuenta con 40 localidades y una población de 12,912 habitantes de los cuales 6,396 son hombres y 6,516 son mujeres (INEGI, 2010).



**FIGURA 12.** UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO DE MARQUELIA, GUERRERO.

Su clima está clasificado como cálido subhúmedo con lluvias en verano de menor humedad (86.32%) y cálido subhúmedo con lluvias en verano de humedad media (13.68%), con una temperatura promedio de 26°C (encontrándose el mayor registro de temperatura en Mayo con



38.2°C y el de menor en Enero con 19.7°C)<sup>7</sup> y una precipitación anual de 1,300 mm (SMN, 2012). El uso de suelo es dado por 23.64% del territorio para la Agricultura, la zona urbana ocupa el 0.89%, la selva el 72.7% y otros uso el 2.77%. La zona urbana está creciendo sobre suelos donde originalmente eran áreas de agricultura principalmente y en segundo lugar sobre la selva (INEGI, Prontuario de información geográfica municipal de los Estados Unidos Mexicanos. Marquelia, Guerrero., 2009).

Marquelia cuenta con 5 playas conocidas como la playa Tortuga, Las Peñitas, Barra de Tecoaapa, Barra de Tila y La Bocana, siendo esta última el lugar donde se ubica la UMA Guadalupe Betina.

Playa La Bocana se encuentra en longitud 98°48'43" oeste y latitud norte 16°33'23" tiene una altitud 1 msnm y su población es de 164 habitantes de los cuales 74 son hombres y 90 son mujeres.

Se localiza aproximadamente a 10 minutos de Marquelia centro; las principales actividades socioeconómicas son la agricultura, siembra de papaya, mango, plátano, sandía, melón, además de contar con grandes extensiones de huertas de cocos en menor grado la Ganadería (Cerdos principalmente y Bovinos) y la Pesca se realiza en las playas del Mar Pacifico, el turismo también entra en sus actividades económicas así como el comercio de algunas artesanías típicas de la región.

Esta es una playa con una extensión de aproximadamente 18 kilómetros y un ancho promedio de 40 metros. Desde la marca de la marea alta hasta el borde superior donde inicia la vegetación predominando riñonina, ipomea sp, así como matorrales espinosos hierba común zarza, gramilla, entre otros, y más hacia la parte superior se encuentra las palmas de coco, mangle, guamúchil y abisinia, así como los lirios acuáticos.

Por lo que se refiere a la fauna silvestre de la región se encuentran diversas especies, por citar algunos, conejo, tlacuache, ardilla, rata de monte, serpientes, iguana verde y negra, así como diversos tipos de aves, pájaro carpintero, cucuchas, zopilotes, pericos, garzas, chachalacas,

---

<sup>7</sup> Registro de la UMA Guadalupe Bettina durante el año 2012



paloma gris o ala blanca, martín pescador, zanate, halcones, gran variedad de insectos voladores y rastreros asimismo podemos encontrar que en sus playas recibe centenares de tortugas al año para desovar.

El campamento cuenta con 425.94 m<sup>2</sup> ubicado parcialmente en zona federal con un 100% de planicie a un kilómetro de la laguna de la Bocana, sin fuentes de contaminación industrial cercana, con uso de suelo turístico, educativo, recreativo y de conservación con una capacidad de carga de 60 personas y con liberaciones todo el año.

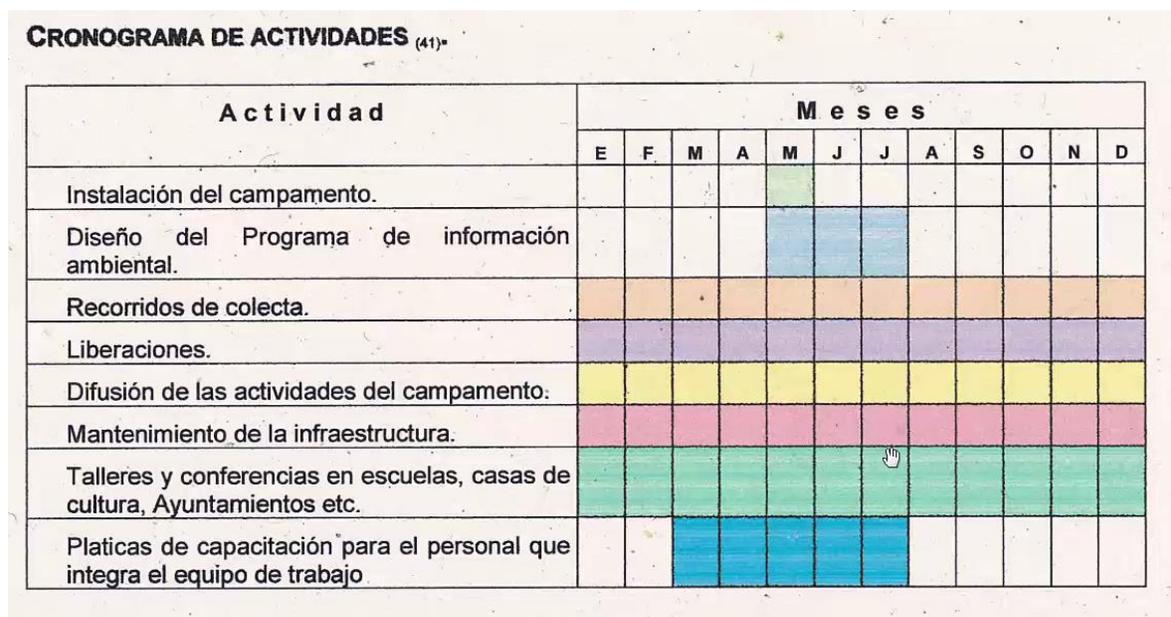


FIGURA 13. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL CAMPAMENTO GUADALUPE BETTINA.

Como se mencionó anteriormente, el campamento hace el manejo de tortugas marinas que son reptiles sobrevivientes ancestrales desde hace 100 millones de años (INE-SEMARNAT, 1999), lo que los convierte en un grupo muy antiguo, incluso compartieron éste mundo con los dinosaurios. Desafortunadamente, en la actualidad pasan por una etapa crítica en la que las siete especies (CONABIO, 2010) de tortugas marinas están en peligro de desaparecer según la Unión Internacional para el Estado de la Conservación de la Naturaleza (IUCN por sus siglas en inglés) y al menos 6 especies es seguro que están amenazadas ya que no se cuenta con datos precisos sobre la especie *Natator depressus* conocida como tortuga Plana, la cual desova en Australia y es la única especie que no llega a México.



**CUADRO 47.** CLASIFICACIÓN DEL ESTADO DE CONSERVACIÓN DE LAS ESPECIES DE TORTUGAS MARINAS SEGÚN LA IUCN.

ESPECIE	STATUS
<i>Eretmochelys imbricata</i>	Peligro crítico
<i>Dermochelys coriácea</i>	Peligro crítico
<i>Lepidochelys kempii</i>	Peligro crítico
<i>Caretta caretta</i>	Peligro
<i>Chelonia mydas</i>	Peligro
<i>Lepidochelys olivácea</i>	Vulnerable
<i>Natator depressus</i>	Datos insuficientes

México es un país megadiverso, segundo lugar en reptiles en el mundo y el único país que recibe 6 de las 7 especies de tortugas marinas a lo largo de sus costas.

**CUADRO 48.** DISTRIBUCIÓN DE EL ARRIBO DE LAS DIFERENTES ESPECIES DE TORTUGA MARINA EN EL LITORAL MEXICANO SEGÚN SEMARNAT.

ESPECIE	DISTRIBUCIÓN	NOMBRE COMÚN
<i>Dermochelys coriácea</i>	Atlántico y Pacífico	Laúd, baula, garapacho, machincuepo, galápago, siete quillas, de canal, tinglada, tinglar, de cuero, leatherback.
<i>Lepidochelys kempii</i>	Golfo de México y Atlántico	Bastarda, lora, tortuga de Kemp, perica, kempi, mulata, Kemps ridley, atlantic ridley, gulf ridley.
<i>Eretmochelys imbricata</i>	Atlántico y Pacífico	Carey, de escamas, morrocoy, mocochoy, oxbull, kare, hawksbill turtle.
<i>Caretta caretta</i>	Atlántico y Pacífico	Caguama, caballera, perica, colorada, cabezona, jabalina, loggerhead.
<i>Chelonia mydas</i>	Atlántico	Verde, blanca, cahuama, caballera, de sopa, Green sea turtle.
<i>Chelonia mydas agassizii</i>	Pacífico Oriental	Negra, prieta, palarma, sacacillo, torita, black turtle, pacific Green turtle
<i>Lepidochelys olivácea</i>	Pacífico	Golfina, loba, frijolina loba, lora caguama, bastarda, carpintera, palarma, paslma, mulato, olivo, bestia, manila, pacific ridley turtle, olive ridley turtle.

En playa La Bocana, lugar dónde se encuentra ubicada la UMA Guadalupe Bettina, y en playa La Tortuga donde también realiza trabajos el campamento, se tiene registro de arribazones de dos especies de estos preciados reptiles, la Tortuga Golfina (*Lepidochelys olivácea*) y la Tortuga Laúd (*Dermochelys coriácea*).



El campamento ofrece en la actualidad espacios sobre la playa para que los turistas puedan instalar su casa de campaña y pasar la noche, consumir algunos alimentos elaborados ahí mismo y además permite que los turistas liberen las crías de las tortugas marinas cuando ya están listas para ir al mar; tiene servicio de regaderas y baños.

Lo que se pretende con este plan de negocios es ampliar, difundir y profesionalizar los servicios de tal forma que se puedan adquirir mayores recursos para los manejadores del campamento, que no se pierda la UMA y se continúe con la conservación de tan preciada especie.

Por lo tanto se establece la creación de una nueva empresa que se maneje a la par que la UMA por las mismas personas que trabajan en el campamento, sin alterar la constitución de la misma.

## NOMBRE

El nombre completo será Xaha! Ecoturismo y Conservación, S de R.L. y a continuación se muestra un boceto del logo seleccionado para representar a la empresa.



FIGURA 14. BOCETO DEL LOGO PROPUESTO PARA LA EMPRESA.

## MISION

*“En Xaha, nuestra misión es la conservación de la tortuga marina y su hábitat así como la creación y fomento del sentido de conservación del medio ambiente de manera sustentable, en la comunidad y los turistas que visitan la playa la Bocana en Marquelia, Guerrero”.*



## **VISIÓN**

*“Ser una empresa reconocida a corto plazo en el fomento del ecoturismo y la conservación de las tortugas marinas que arriban en las playas de Marquelia, Guerrero”.*

## **VALORES ORGANIZACIONALES**

- Empatía
- Honestidad
- Perseverancia
- Dinamismo
- Conciencia ecológica
- Superación
- Respeto
- Profesionalismo
- Amor

## **COMPROMISO**

Nuestra misión es la guía a seguir, que iremos reformando conforme se necesite hasta obtener los resultados deseados, es de suma importancia que todos participemos ya que cada parte de esta empresa es importante y cada aportación a nuestra misión nos tendrá un paso más cerca del éxito.

La visión que debemos tener siempre, es ser los mejores en todo lo que hacemos, por lo que es importante crecer día con día hasta llegar a ser una empresa ecoturística reconocida a corto plazo en el fomento del turismo ecológico y la conservación de las tortugas marinas que arriban en las playas de Marquelia, Gro, no solo que nos conozcan por número entregados, ya que también es importante que nos conozcan por nuestra labor social y nuestra preocupación por salvaguardar a las tortugas marinas.

Para lograr todo lo deseado, es importante tener muy claros los valores que se establecen en nuestra empresa, como primer valor es la EMPATÍA, debemos siempre ponernos en el lugar del cliente, pensar que servicio nos gustaría que nos dieran en un viaje ecoturístico para de ésta



forma poder brindar una excelente atención, comunicarnos con el cliente y entender sus necesidades para obtener el mejor resultado posible, así mismo entre nosotros como parte de un equipo integral y tener empatía con las personas de la comunidad para poder entender su situación y lograr llegar a mejores acuerdos y tratos, debemos tener empatía con la naturaleza, pues es quien nos brinda todo lo necesario para vivir por lo cual no debemos permitir que se dañe durante nuestras actividades de trabajo.

La HONESTIDAD ante todo es importante, por lo tanto las personas de la comunidad deben saber que beneficios obtendrán al trabajar en este proyecto y no se deben disfrazar resultados en ningún momento.

Ante este proyecto que puede ser ambicioso no debemos perder la PERSEVERANCIA pues no siempre las situaciones son fáciles, debemos buscar la mejor forma de resolver los problemas y seguir adelante por el bien de nuestra misión.

Siempre debemos ser DINAMICOS, ya que siempre hay algo que hacer, algo que mejorar, algo que necesita ayuda, por lo que en esta empresa siempre se debe estar en actividad continua para evitar perder continuidad y con ello retrasar dejar de dar buenos resultados.

LA CONCIENCIA ECOLÓGICA es la base de esta empresa, pues sobre este pilar esta construido el proyecto, tener conciencia de los efectos que nuestras actividades tienen sobre le hábitat de la tortuga marina y otras especies que se encuentran en Marquelia, Guerrero, de obligatorio para todo aquel que trabaje con nosotros.

La SUPERACIÓN día a día de las metas establecidas nos llevara al éxito y a cumplir nuestros objetivos, al lograr estas acciones deber ser con RESPETO ante cualquier individuo sea humano, animal o vegetal y ante cualquier creencia o tradición.

La atención brindada por cada una de los integrantes de esta empresa debe ser con PROFESIONALISMO, manteniendo los más altos estándares de una organización ecoturística. Y sin duda por último pero no menos importante esta el AMOR, ya que todo aquel que trabaje para esta institución debe conocer el AMOR por el prójimo, por los animales, por la naturaleza y el AMOR por su trabajo.



## ANÁLISIS SITUACIONAL DEL PROYECTO

El proyecto fue identificado con un área ligeramente mayor dentro del cuadrante de “Desarrollo Empresarial”, es decir, que no está en situación de pérdida y que si se trabaja en él, puede crecer. Aún está presente dentro de los demás cuadrantes, por lo que se crearon estrategias a través de una Matriz FODA las cuales beneficiarán al negocio:

- I. Creación de talleres para los diferentes segmentos identificados los cuales pueden ser de interés académico (Primaria a Licenciatura), didácticos, de educación ambiental y conservación sobre las tortugas marinas y el medio ambiente.
- II. Retomar la base de datos e invitar a quienes ya visitaron el campamento a que regresen y realicen otras actividades.
- III. Búsqueda de apoyo por parte del ayuntamiento para incrementar la seguridad en la playa y hacer hincapié en que no todo el estado de Guerrero está en conflicto e inseguridad.
- IV. Hacer atractivo al turista el Campamento y las actividades para que el mismo sienta que “vale la pena el viaje”.
- V. Ofrecimiento de otras atracciones que satisfagan al turista cuando no exista la oportunidad de liberación.
- VI. Búsqueda de alianzas con tour operadores.
- VII. Creación de un plan de contingencia con los conocimientos que se tienen sobre el campamento y el manejo de las tortugas marinas.
- VIII. Creación de un fondo para los desastres.
  
- IX. Invitación al personal de protección Civil del Municipio de Marquelia para establecer un plan contingencia además pedirles su opinión para mejorar el campamento y pedir un curso de capacitación para personal en caso de suceder éstos acontecimientos.



# DESCRIPCIÓN DEL MERCADO



## DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

El turismo a nivel mundial representa el 5% de las una actividad económica y su contribución en los empleos en todo el mundo incluyendo directos e indirectos es de aproximadamente el 7%, entre 1950 y 2010 las llegadas de turistas internacionales han crecido a un ritmo del 6.2% pasando de 25 millones a 940 millones (OMT, 2010).

Los ingresos generados a nivel mundial por estas llegadas han aumentado de tal forma que se tiene un registro de 1.03 billones de dólares estadounidenses para el año 2011, cifra histórica que supera al año 2010 que fue de 928 mil millones (OMT, 2011). Se estima que para el 2020 alcanzará 1.56 billones de llegadas y para el 2030 1.8 billones (TIES, 2005; OMT).

En México el turismo se encuentra dentro de las 4 fuentes principales de divisas, junto a la exportación de manufacturas, las exportaciones petroleras y el envío de remesas familiares. Tiene una contribución importante a la balanza de pagos de México pues se trata de una actividad súper habitaría a diferencia del comercio de manufacturas que a pesar de presentar los mayores ingresos para el país también es el rubro que representa mayores egresos resultando en una balanza deficitaria (BANXICO, 2012).

Además de representar el 8.5% del PIB durante el 2013 y ser fuente de 2.5 millones de empleos directos y 5 millones de empleos indirectos (CONCANACO SERVYTUR MEXICO, 2013). Tan solo en semana santa dejó una derrama de 41,538 millones de pesos, siendo un incremento del 4.5% con relación del año 2012 y el turismo internacional significó un ingreso de 12.7 millones de dólares durante el mismo año (NOTIMEX, 2013).

En lo que respecta a turistas nacionales la cifra durante el 2011 es de 167.3 millones, cifra que es 4% superior al año 2010 y 11.3 % superior al año 2009. Hablando de turistas internacionales las cifras también son alentadoras, pues el año 2011 cerró con 22.67 millones de turistas (SECTUR, 2012; CESTUR, 2012). Esto quiere decir que tanto en los mexicanos como en los extranjeros está creciendo el interés por conocer México.

México es una potencia Mundial en Turismo y lo ha ganado gracias a diversos factores como lo son sus recursos naturales, hospitalidad, gastronomía, arquitectura y su música, entre otros. En cuanto a sus recursos naturales es reconocido por encontrarse dentro de los primeros 5



lugares en biodiversidad, y porque cuenta con casi 2 millones de km<sup>2</sup> con diversidad de escenarios como lo son de cultura, naturaleza, y de sol y playa pues con su poco más de 11,000 kilómetros de costa tiene acceso a mar Caribe, Mar Cortés, Pacífico y Golfo de México, es la sexta nación con mayor número de ciudades nombradas Patrimonio de la Humanidad, primer lugar en zonas Arqueológicas (más de 20,000), primer lugar en zonas naturales protegidas con 24.5 millones de hectáreas en 174 áreas naturales protegidas, cuatro de ellas patrimonio natural de la humanidad y además se ubica dentro de los tres primeros lugares de Latinoamérica para el ecoturismo (SECTUR, 2010).

Su gastronomía ha sido declarada por la UNESCO como “Patrimonio Cultural Inmaterial” pues se considera una de las cocinas más ricas, variadas y sofisticadas del mundo, en cuanto a la hospitalidad México es mundialmente reconocido por ser un país anfitrión por excelencia presentando 98% de repetición en los turistas que o conocen.

De acuerdo a los datos encontrados en las diversas fuentes podemos deducir que la actividad turística está en crecimiento constante; pero de las diversas actividades turísticas la actividad que está teniendo un crecimiento cada vez mayor es el ecoturismo, ya que está remplazando al turismo convencional, esto debido a los impactos ambientales negativos que provocó la actividad turística convencional en las últimas décadas, que ha hecho que los turistas busquen otras opciones de viaje (Herbert, 2004).

El turismo de sol y playa es un mercado que ha madurado y proyecta que su crecimiento será plano, sin embargo “el turismo de experiencia” (ecoturismo, turismo natural, turismo de aventura, etc.) está entre los sectores previstos a crecer más rápidamente en las dos próximas décadas (WTO, 2010).

Actualmente se intenta un desarrollo turístico que se encuentre en armonía con el ambiente. En una encuesta realizada por la Sociedad Internacional de Ecoturismo (TIES por sus siglas en inglés) en Gran Bretaña el 87% de los viajeros dijeron que sus vacaciones no deben dañar el ambiente; 39% dijeron que estarían dispuestos a pagar 5% de exceso para garantías éticas, 53% de los viajeros americanos dicen que su experiencia de viaje es mejorada cuando ellos aprenden lo más que puedan sobre costumbres y las culturas locales, 95% de los turistas suizos consideran el respeto a la cultura local muy importante cuando escogen a donde vacacionar (TIES, 2005).



El ecoturismo es aquella actividad que pretende brindar diversión, esparcimiento y cultura de una forma en la que no se afecte al medio ambiente, o bien, buscando el menor impacto posible, además de buscar construir un desarrollo para las personas de las comunidades donde se practica. TIES lo define como “el viaje responsable a las áreas naturales para conservar el medio ambiente y mejorar el bienestar de las personas locales” (TIES, 2012)

Por lo tanto en los últimos años el Ecoturismo ha sido tomado como una alternativa para el desarrollo incluso como un mecanismo de defensa cultural, por ejemplo la protección de las culturas indígenas para la conservación y difusión de sus tradiciones y costumbres, en algunos casos ancestrales; por tal razón se involucra a las comunidades directamente. También como una herramienta para recuperar la multifuncionalidad de los espacios rurales junto con las agroindustrias, las actividades artesanales las pesqueras etc. (Gasca, 2010).

El ecoturismo también se está tomando como una herramienta en la conservación de la biodiversidad, ya que se estimula la protección y conservación de su hábitat a partir de que sus ingresos económicos sean por servicios turísticos ecológicos y no sean por la extracción masiva o destrucción de las especies animales y vegetales con las que conviven en su hábitat, sobre todo cuando se trata de especies que se encuentran en peligro, riesgo o vulnerables a la extinción.

### *MERCADO OBJETIVO*

Algunas publicaciones establecen que el consumidor meta del ecoturismo principalmente son los Europeos y los Norteamericanos, y que el perfil del turista de naturaleza puede poseer un alto nivel de educación, con inclinaciones ambientales, orientado a vivir experiencias y dispuesto a gastar un poco más. Su demanda de confort es relativamente menos exigente y está más dispuesto que el turista promedio o convencional a aceptar las costumbres locales. Por otro lado tiene más exigencia en cuanto a un estado virgen de la naturaleza y a información profunda durante el viaje. Es de un grupo que busca algo distinto, alternativo, que vaya más con su personalidad y estilo de vida (Venegas, 2006; TIES, 2012).

De acuerdo al estudio realizado para éste plan de negocios se tiene que el servicio que ofrece el campamento debe ser orientado a dos segmentos geográficos principalmente, siendo éstos la Ciudad de México y los municipios cercanos a Marquelia en Guerrero, además una vez que



se tenga consolidado el servicio y se logren las alianzas estratégicas planeadas se buscará llegar a los turistas extranjeros y a otros segmentos nacionales.

Dentro de la Ciudad de México de acuerdo a los estudios hechos las delegaciones que mayor interés tienen el servicio son la delegación Coyoacán, Benito Juárez, Cuauhtémoc y Miguel Hidalgo. En Guerrero se tiene que los principales consumidores son los mismos habitantes de Marquelia, seguido por los habitantes de Copala, Juchitan y San Luis Acatlán.

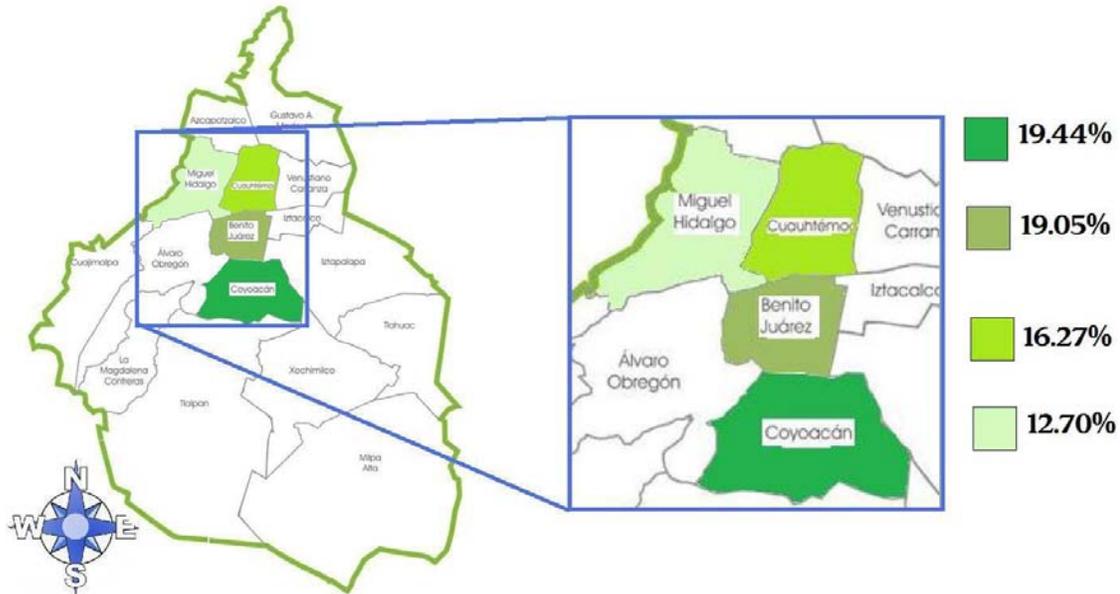


FIGURA 15. SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA EN LA CIUDAD DE MÉXICO.

### PERFIL DEL CONSUMIDOR PRINCIPAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Además el perfil del consumidor principal proveniente de la Ciudad de México es del sexo femenino en edad de 18 a 25 años con nivel educativo de medio superior a superior, con un ingreso familiar entre \$8,000 y \$16,000 mensuales, con un ciclo de vida familiar soltera (dependiente o independiente de padres), con un perfil psicográfico de personalidad extrovertida, alegre, curiosa, aventurera, participativa y colaborativa.

Con motivos de preocupación por la situación actual del medio ambiente, necesidad de relajarse, necesidad de contacto con la naturaleza, convivencia familiar y viajeras de fin de semana.



Con un estilo de vida de empleadas públicas y de la iniciativa privada, que se desarrollen tanto en fábricas como en oficinas que además pueden pertenecer a grupos académicos, ya sean docentes, investigadoras o estudiantes.

Y la geodemografía es definida por ser Hipsters<sup>8</sup>, Ecológicas, Vegetarianas, Veganas<sup>9</sup>, protectoras de los animales, estudiantes de Biología, Veterinaria y Biomecánica.

Que busca los beneficios de tener contacto con la naturaleza, deseos de relajación, deseos de ayudar, deseos de aislamiento de la tecnología, deseos de conocer a nuevas personas, deseos de conocer nuevas costumbres, deseos de convivencia familiar y deseos de diversión.

En cuanto al consumidor secundario se define por las mismas características pero en la segmentación demográfica de sexo es masculino.



FIGURA 16. CONSUMIDOR PRINCIPAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO.

## PERFIL DEL CONSUMIDOR PRINCIPAL PROVENIENTE DE MARQUELIA

El perfil está definido por menor diferencia que el de la Ciudad de México como mujer de entre 18 a 25 años y también se presenta un segmento de menores de 12 años con un nivel educativo de secundaria y primaria con ingresos entre \$4,000 y \$8,000 con un ciclo de vida

<sup>8</sup> La cultura urbana de los hipster viene representada por jóvenes, en su mayoría de edades entre 20 y 35 años, que muestran un pensamiento independiente, intentando apartarse de las modas del momento, vistiendo y escuchando música no comercial. Rechazan el consumismo desmedido, poniéndose de lado del comercio local y el respeto por el medio ambiente.

<sup>9</sup> Vegano se dice a una persona que **no come ningún producto animal**. Los veganos evitan la carne (incluyendo el pollo y el pescado), el huevo, la leche y productos lácteos, la manteca, la gelatina e inclusive la miel de abeja. Cualquier alimento que tenga origen animal se rechaza en la dieta vegana.



familiar solteros (dependientes o independientes de padres) y menores de edad dependientes de padres. Con una segmentación psicográfica definida por una personalidad alegre y relajada, con motivos de necesidad de relajarse, necesidad de divertirse, con gusto de convivencia familiar y en el caso de las escuelas por la preocupación por la situación actual del medio ambiente. Con un estilo de vida de empleados públicos y privados e independientes además de que los menores de edad son principalmente pertenecientes a grupos de escolares definidos por estudiantes de primaria, locales de costa chica y serranías cercanas. Que buscan los beneficios de obtener tiempo de relajación, deseos de convivencia familiar, deseos de diversión, deseos de nadar y deseos de aprender de las tortugas marinas.

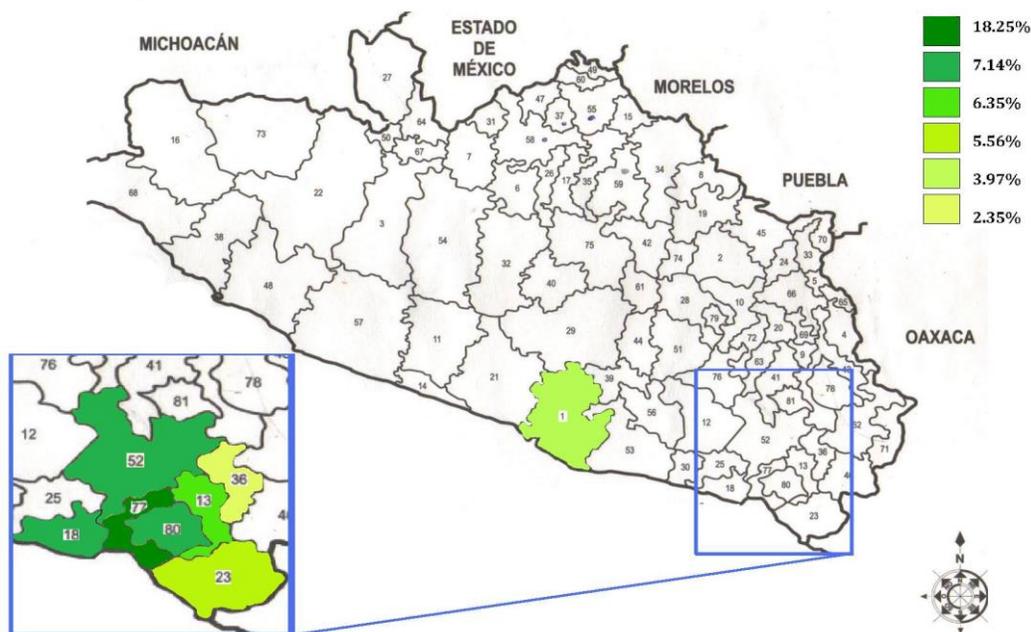


FIGURA 17. DISTRIBUCIÓN DE LOS TURISTAS PROVENIENTES DE GUERRERO.

## SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Finalmente es claro el perfil del consumidor principal del servicio, sin embargo es importante también señalar que se distinguieron otros perfiles con menor impacto dentro del consumo del servicio y se presentan a continuación, dentro de una clasificación de segmentos de acuerdo a sus características, encontrándose el consumidor principal dentro del Segmento 1, para la Ciudad de México y para Guerrero dentro del 6 y 7.



Aunque no llegan a tener el impacto económico que se logra con el consumidor principal, es importante conocerlos para posteriormente lograr que su interés sea mayor y diversificar el servicio.

A continuación se describen los segmentos identificados de mayor a menor impacto y el nombre denominado para cada uno de ellos:

## **Provenientes de la Ciudad de México**

### **SEGMENTO 1: Grupos universitarios.**

Características:

- Origen: Ciudad de México.
- Edad: 18 a 25 años.
- Sexo: Ambos
- Ingreso: medio – alto
- CVF: Adultos jóvenes solteros.

### **SEGMENTO 2: Grupos escolares, niños en edad de primaria y secundaria.**

Características:

- Origen: Ciudad de México.
- Edad: 12 a 18 años.
- Sexo: Ambos
- Ingreso: medio – alto
- CVF: Menores de edad dependientes de padres.

### **SEGMENTO 3. Grupos de parejas.**

Características:

- Origen: Ciudad de México.
- Edad: 24 a 50 años.
- Sexo: Ambos
- Ingreso: medio – alto
- CFV: Jóvenes y adultos en pareja.



#### **SEGMENTO 4. Grupos familiares.**

Características:

- Origen: Ciudad de México.
- Edad: 5 a 68 años.
- Sexo: Ambos
- Ingreso: medio – alto
- CFV: Parejas y solteros con hijos, jóvenes, adultos y personas de edad avanzada.

#### **SEGMENTO 5. Grupos de jubilados.**

- Origen: Ciudad de México.
- Edad: 60 a 70 años.
- Sexo: Ambos
- Ingreso: medio – alto
- CFV: Parejas, viudos y divorciados de edad avanzada.

**Provenientes del estado de Guerrero e Internacionales:**

#### **SEGMENTO 6: Grupos jóvenes solteros.**

Características:

- Origen: Guerrero.
- Edad: 18 a 25 años.
- Sexo: Ambos
- Ingreso: medio - bajo
- CVF: Adultos jóvenes solteros (18 a 25 años - dependientes o independientes de padres -).

#### **SEGMENTO 7: Grupos escolares, niños en edad de primaria.**

Características:

- Origen: Guerrero.
- Edad: menores de 12 años.
- Sexo: Ambos



- Ingreso: medio - bajo
- CVF: Menores de edad dependientes de padres.

### **SEGMENTO 8: Grupos familiares.**

Características:

- Origen: Guerrero.
- Edad: 5 a 68 años.
- Sexo: Ambos
- Ingreso: medio - bajo
- CFV: Parejas y solteros con hijos, jóvenes, adultos y personas de edad avanzada.

### **SEGMENTO 9: Voluntarios internacionales.**

Características:

- Origen: Internacional.
- Edad: 21 a 30 años.
- Sexo: Ambos
- Ingreso: medio - alto
- CFV: Jóvenes, solteros, estudiantes.



**DESCRIPCIÓN DE  
LA OFERTA  
Y  
DESARROLLO DE  
SERVICIOS  
Y  
PRODUCTOS**



## DESCRIPCIÓN DE LA OFERTA

México cuenta con un registro de 279 campamentos tortugueros distribuidos por el Golfo, Caribe y Pacífico, de los cuales el 27.2% se encuentran en Guerrero, es decir, 76 campamentos. De los cuales hay tres en Marquelia, uno en Copala y un santuario en playa Tierra Colorada del municipio de Cuajinicuilapa perteneciente a la comisión de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) (INFOMEX/ DGVS/ SEMANARNAT, 2012).

**CUADRO 49.** CAMPAMENTOS TORTUGUEROS EN MARQUELIA Y SU ALREDEDOR.

NOMBRE DEL CENTRO	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	COBERTURA EN KM.	ACTIVIDAD PRINCIPAL	PLAYA	MUNICIPIO
SIRENITO MACHO I	JAVIER MAYO HUERTA	15	PROTECCION	LA BOCANA Y BARRA DE TECOANAPA	MARQUELIA
EL SIRENITO MACHO II	JAVIER MAYO HUERTA	5	PROTECCION	BARRRA DE TECOANAPAN Y BARRA DE TILA	MARQUELIA
GUADALUPE BETTINA	GUADALUPE BETTINA	5	PROTECCION	LABOCANA Y PLAYA TORTUGA	MARQUELIA
TIERRA COLORADA	DIRECCIÓN REGIONAL FRONTERA SUR, ITSMO Y PACIFICO SUR (CONANP)	25	PROTECCION	TIERRA COLORADA	CUAJINICUILAPA
LA TORTUGUITA	LA TORTUGUITA	12	PROTECCION	VENTURA	CÓPALA

Al realizar investigación de campo preguntando a algunos habitantes se encontró que existen rumores de que hay actividades irregulares dentro de los campamentos Sirenito Macho I y II (nada que se pueda comprobar, solo es lo que “dice la gente”), que pertenecen a las mismas personas y que no tienen “muchos” visitantes porque a los mismos habitantes no les agrandan “tanto”.

Al hacer la investigación por registros de SEMARNAT se sabe que laboran desde el año 2006, que sus actividades fueron suspendidas en el 2011 en ambos centros, y que incluso el Sirenito Macho II tuvo suspendidas sus actividades también en el 2012.



Al comparar la producción del Sirenito Macho I con la producción de Guadalupe Bettina, en el 2012 tuvo 236 nidos de *Lepidochelys olivácea* contra 393 en Guadalupe Bettina y de *Dermochelys olivácea* tuvo 11 contra 20 de Guadalupe Bettina, aun siendo 15 km su cobertura, es decir, 10 km más que en la inferencia que tiene Guadalupe Bettina, es por eso que no tiene buena fama y realmente no se ve como una competencia real aunque también ofrece el servicio de liberación de tortugas y de zona de campamento para pernoctar. (INFOMEX/ DGVS/ SEMANARNAT, 2012).

En cuanto a la oferta de servicios de viajes a liberar tortugas desde la Ciudad de México, se sabe que existe Cooperación Solidaria A.C., la cual fue formada por una persona que visitó Marquelia con Enlace Ecológico A.C. y a partir de ahí decidió hacer su propia A.C.

Cooperación Solidaria A.C. se promueve por medio de Facebook® y en algunas ferias y eventos en la Ciudad de México, como un Eco Viaje y maneja el mismo precio y paquete que ofrece, Enlace Ecológico A.C. la diferencia es que dicha asociación lleva a los turistas a Playa Ventura al campamento tortuguero de “La Tortuguita”.

### DESARROLLO DE SERVICIOS Y PRODUCTOS

A través de la siguiente matriz de oportunidades estratégicas se han desarrollado los enfoques de marketing y servicio para los segmentos identificados.

**CUADRO 50.** MATRIZ DE OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS APLICADA AL CAMPAMENTO.

	PRODUCTO/SERVICIO ACTUAL	PRODUCTO/SERVICIO NUEVO
<b>MERCADO ACTUAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberación de tortugas marinas dirigido al público en general.</li> <li>• Caminata nocturna para la observación del desove de las tortugas marinas.</li> <li>• Alimentación durante la estancia en el campamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avistamiento de delfines.</li> <li>• Baile de Tortuga Marina</li> <li>• Visita a la Laguna</li> <li>• Torneos Deportivos</li> <li>• Meditación (Yoga)</li> <li>• Visita a los Manglares</li> <li>• Observación de aves migratorias (En temporada)</li> </ul>
<b>MERCADO NUEVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas escolares (Materias de Biología, ecología etc).</li> <li>• Curso especializados en conservación (Veterinarios y Biólogos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de productos ecológicos (P.e. Bolsas reutilizables para el súper)</li> <li>• Playeras</li> <li>• Tazas</li> <li>• Jabones y Shampoos de Coco</li> <li>• Artesanías de coco</li> </ul>



A partir de esta matriz se identifican nuevos servicios/productos nuevos que se pueden ofrecer al mercado actual con el que estamos trabajando, pues además de ofrecer el ir a liberar tortugas y la caminata nocturna se pueden agregar actualmente el servicio cultural del baile de la tortuga realizado por los habitantes de La Bocana, actividades sociales como torneos deportivos cortos, meditación y de naturaleza como lo son el avistamiento de delfines, aves y recorridos guiados a los manglares.

Además si nos introducimos a un mercado nuevo se puede hacer con servicios/productos de capacitación o cursos escolares, pero si además buscamos un mercado nuevo y un producto nuevo se pueden ofrecer la venta de productos ecológicos elaborados por la comunidad y que los turistas apreciaran como lo son los souvenirs tales como tazas, jabones playeras bordadas, entre otros productos.

Así que con la ayuda de esta técnica de Matriz de oportunidades podemos comenzar a definir nuestro enfoque de marketing de acuerdo a los segmentos identificados.

## **ENFOQUE DE MARKETING Y SERVICIO POR SEGMENTOS IDENTIFICADOS**

El enfoque básico de servicio que se ofrecerá se describe a continuación:

- Campamento en la playa.
- Liberación de tortugas marinas.
- Caminata nocturna para la observación del desove de las tortugas marinas que arriban a la playa La Bocana en Marquelia, Gro.
- Alimentación durante los dos días del viaje.
- Actividades alternas como la visita a playa peñitas, los manglares y el baile de la tortuga entre otros dependiendo de la fecha de la visita.

Y el enfoque de marketing estará orientado a las siguientes ideas:

- I. Liberación de tortugas marinas
- II. Tu oportunidad de tener contacto con la naturaleza.
- III. Una experiencia que jamás olvidarás.
- IV. Es un viaje ecoturístico en el cual puedes liberarte del estrés.
- V. Por el gusto de ayudar y hacer nuevos amigos ven a liberar tortugas marinas a Marquelia, Guerrero.
- VI. ¡Liberar tortugas es vivir!



VII. ¡Ven a liberar tortugas, te encantará vivir la experiencia!

Ahora se describirán los enfoques de servicio y de marketing para cada segmento identificado anteriormente.

### **SEGMENTO 1. Grupos universitarios.**

Enfoque de Servicio:

- Básico +
- Torneos deportivos
- Actividades de socialización
- Taller de la tortuga marina
- Taller de reciclaje
- Plática de educación ambiental
- Clase de yoga

Enfoque de Marketing:

- Liberación de tortugas marinas
- Ayudan a conservar el hábitat de anidación de las tortugas marinas.
- Conocer a nuevas personas
- Experiencia inolvidable
- Prácticas deportivas
- Alejados del ruido de la ciudad
- Diversión sana

### **SEGMENTO 2. Grupos escolares, niños en edad de primaria y secundaria.**

Enfoque de servicio:

En el caso de excursión proveniente de fuera del Estado de Guerrero o bien que soliciten quedarse por lo menos una noche en el lugar:

- Básico +
- Yoga para niños



- Cursos de reciclaje
- Cursos de biología, ecología y educación ambiental.
- Taller de reciclaje
- Taller de la tortuga marina
- 

En el caso de escuelas provenientes de lugares cercanos se ofrecerá:

- Cursos de reciclaje
- Cursos de biología, ecología y educación ambiental.
- Taller de reciclaje
- Taller de la tortuga marina
- Liberación de tortugas marinas

Es importante señalar que no se cobrará algún costo por el servicio anterior a este segmento debido a que parte del trabajo del campamento es la concientización de las personas que viven en los alrededores pero se maneja de manera abierta la donación voluntaria por qué se entiende que los recursos económicos de la zona son bajos.

Enfoque de Marketing:

Niños:

- Liberación de tortugas marinas
- Convivencia con la naturaleza
- Convivencia con los amigos
- Nuevas experiencias de aprendizaje

Maestros:

- Liberación de tortugas marinas
- Convivencia con la naturaleza
- Desarrollo de competencias
- Concientización ambiental



- Conocimientos de sustentabilidad
- Padres:
- Liberación de tortugas marinas
  - Nuevas experiencias de aprendizaje
  - Desarrollo de competencias
  - Socialización de sus hijos (trabajo colaborativo)
  - Concientización de sus hijos
  - Estimulo de ejercitación sana

### **SEGMENTO 3. Grupos de parejas**

Enfoque de Servicio:

- Básico +
- Actividades de socialización
- Concientización de la relación en pareja
- Plática de educación ambiental
- Taller de reciclaje
- Taller de la tortuga marina
- Yoga en pareja

Enfoque de Marketing:

- Liberación de tortugas marinas
- Ambiente romántico
- Experiencia única
- Relajación en pareja
- Convivencia con otras parejas

### **SEGMENTO 4. Grupos familiares.**

Enfoque de Servicio:

- Básico +
- Torneos deportivos
- Actividades de socialización



- Taller de la tortuga marina
- Taller de reciclaje
- Platica de educación ambiental
- Clase de yoga

Enfoque de Marketing:

- Liberación de tortugas marinas
- Convivencia familiar
- Ambiente familiar
- Interacción con otras familias
- Diversión y aprendizaje en familia
- Relajación y desestres
- Diversión en familia

### **SEGMENTO 5. Grupos de jubilados.**

Enfoque de servicio:

- Básico +
- Taller de la tortuga marina
- Taller de reciclaje
- Plática de educación ambienta
- Clase de yoga
- Clase de relajación
- Actividades de socialización
- Taller de introspección

Enfoque de Marketing:

- Liberación de tortugas marinas



- Convivencia con otras personas con los intereses parecidos
- Ambiente agradable y lleno de paz
- Relajación y desestres
- Experiencia única
- Ayudan a conservar el hábitat de anidación de las tortugas marinas.

### **SEGMENTO 6: Grupos jóvenes solteros.**

Enfoque de Servicio:

- Básico +
- Torneos deportivos
- Actividades de socialización
- Taller de la tortuga marina
- Taller de reciclaje
- Plática de educación ambiental
- Clase de yoga

Enfoque de Marketing:

- Liberación de tortugas marinas
- Ayudan a conservar el hábitat de anidación de las tortugas marinas.
- Conocer a nuevas personas incluso de otro país
- Experiencia inolvidable
- Prácticas deportivas
- Valora los recursos de tu comunidad

### **SEGMENTO 7: Grupos escolares, niños en edad de primaria.**

Enfoque de servicio:

- Cursos de reciclaje
- Cursos de biología, ecología y educación ambiental.
- Taller de reciclaje
- Taller de la tortuga marina



Enfoque de Marketing:

Niños:

- Liberación de tortugas marinas
- Convivencia con la naturaleza
- Convivencia con los amigos
- Nuevas experiencias de aprendizaje

Maestros:

- Liberación de tortugas marinas
- Convivencia con la naturaleza
- Desarrollo de competencias
- Concientización ambiental
- Conocimientos de sustentabilidad

Padres:

- Liberación de tortugas marinas
- Nuevas experiencias de aprendizaje
- Desarrollo de competencias
- Socialización de sus hijos (trabajo colaborativo)
- Concientización de sus hijos
- Estimulo de ejercitación sana

### **SEGMENTO 8. Grupos familiares.**

Enfoque de Servicio:

- Básico +
- Actividades de socialización
- Taller de la tortuga marina
- Taller de reciclaje
- Platica de educación ambiental

Enfoque de Marketing:

- Liberación de tortugas marinas
- Ambiente familiar



- Interacción con otras familias
- Diversión y aprendizaje en familia
- Relajación y desestres
- Diversión en familia

## **SEGMENTO 9. Voluntarios internacionales.**

Enfoque de Servicio:

- Básico +
- Torneos deportivos
- Actividades de socialización
- Taller de la tortuga marina
- Taller de reciclaje
- Plática de educación ambiental
- Clase de yoga
- Aprendizaje y práctica especializada según interés del voluntario

Enfoque de Marketing:

- Vive la experiencia en México, un país megadiverso.
- Liberación de especies de tortugas marinas en peligro de extinción.
- Conoce a la tortuga más grande y antigua del mundo y ayuda a consérvala.
- Ayudan a conservar el hábitat de anidación de las tortugas marinas.
- Con tu voluntariado ayudas a las tortugas y además disfrutas de un clima paradisiaco.
- Conocer a nuevas personas de México y el mundo.
- Experiencia inolvidable.
- Prácticas deportivas.



## CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Dentro de las alianzas estratégicas para que el campamento reciba turistas constantemente, es seguir en contacto con la asociación civil Enlace Ecológico, la cual lleva turistas de fin de semana, sábado y domingo desde la ciudad de México, quien se encarga de atraer a los turistas del mismo lugar y llevarlos al campamento.

Una vez establecida la empresa se planea que se registre dentro de la Asociación de Mexicana de Turismo de Aventura y Ecoturismo A.C. para que con éste registro se pueda difundir la información de la existencia del campamento ya que ésta asociación en la zona de Guerrero tiene muy pocos registros y ninguno que se enfoque a la liberación de tortuga marina.

Se plantea hacer una campaña de publicidad local, con folletos que inviten a liberar las tortugas además de obsequiar cuadros con fotografías de las liberaciones y de las tortugas a los negocios cercanos para inducir a los visitantes de dichos negocios que también visiten el campamento.

Además se planea abrir una cuenta de facebook™, twitter™, y hacer una página electrónica con información y fotografías de los eventos dentro del campamento para tener mayor promoción y contacto con personas que habitan fuera de Marquelia a nivel nacional e incluso internacional, con respecto al contacto con los turistas o voluntarios internacionales se fortalecerá la alianza con, KARUMBE, VIMEX y COCAT , organizaciones civiles que facilitan el contacto con los voluntarios.

Además de buscar participar en los eventos, congresos, cursos y talleres que organiza el gobierno del estado y el gobierno estatal para ser reconocidos.



**ORGANIZACIÓN  
DE LA  
EMPRESA  
Y  
CONSTITUCIÓN  
LEGAL**



## ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

El trabajo técnico y de mantenimiento para el manejo de las tortugas marinas dentro del campamento es a diario durante todo el año y la atención a los turistas que provienen de fuera de Marquelia es principalmente en fin de semana que llegan los camiones con turistas y ya está programada la visita, además de que el número de visitantes que se espera para el sábado ya es conocido.

La visita de dichos turistas es de dos días, llegan a alrededor de las 8:00 hrs del sábado y se van a las 21:00 hrs del Domingo, por lo tanto de acuerdo a las actividades que se realizan se ha desarrollado el siguiente organigrama en el que se encuentran trabajos temporales y permanentes.

### **Puestos permanentes**

**Gerente general:** Este puesto es el encargado inspeccionar, vigilar y organizar las actividades técnicas (recolección, siembra y liberación de tortugas marinas) del campamento existan o no turistas dentro del mismo ya que es el autorizado por SEMARNAT para la realización de dichas actividades, además es el encargado de revisar las cuentas y realizar los pagos a los puestos debajo de él, es quién coordina a los demás trabajadores cuándo se realicen las actividades con los turistas y también es quién junto con el encargado de difusión y servicio al cliente recibe a los turistas.

**Asistente general:** Es el asistente directo del gerente general el cual ha sido capacitado por él mismo para la realización de las actividades técnicas del campamento.

**Encargado de Difusión y Servicio al cliente:** Es el encargado de dar atención telefónica y por vía electrónica a todo aquel que desee asistir al campamento, además de ser el encargado de dar difusión para la atracción de más turistas y cuando éstos llegan al campamento es quién les da la bienvenida junto con su asistente y el gerente general.



## **Puestos eventuales**

Educación ambiental y actividades deportivas: Es quien tenga los conocimientos para poder desarrollar los distintos talleres (reciclaje, tortuga marina, educación ambiental, etc.) que se ofrecen dentro del enfoque de servicios para realizarlos con los turistas interesados además de realizar las actividades deportivas y recreativas bajo la dirección del Gerente general.

Asistente de educación ambiental y actividades recreativas: Es el asistente directo de Educación ambiental y actividades deportivas el cual ha sido capacitado por él mismo para la realización de dichas actividades dentro campamento.

Alimentos: Encargado de la sección de la cocina y preparación de alimentos bajo la dirección del Gerente general. Es quien coordina a los cocineros, meseros y auxiliar de limpieza y mantenimiento de la cocina en sus actividades.

Cocineros: Bajo la dirección del encargado de alimentos es quien prepara los productos comestibles necesarios para los turistas.

Meseros: Bajo la dirección del encargado de Alimentos es quién prepara la zona de alimentación (mesas, sillas), lleva los comestibles de la cocina a la mesa y esta en contacto directo con los turistas durante los procesos de alimentación, además al terminar cada uno de los procesos es el encargado de dejar limpia el área de alimentación

Hospedaje: Bajo la dirección del Gerente general es quién está encargado de registrar, coordinar, cobrar y atender a los turistas que soliciten hospedaje durante su estancia, ya sea en la zona de campamento con casas de campaña o en la zona de cabañas.

Auxiliar de limpieza de hospedaje y áreas comunes: Bajo la dirección del encargado de hospedaje es quien higieniza la zona de acampar, las cabañas y las zonas de recreación, así como pasillos.



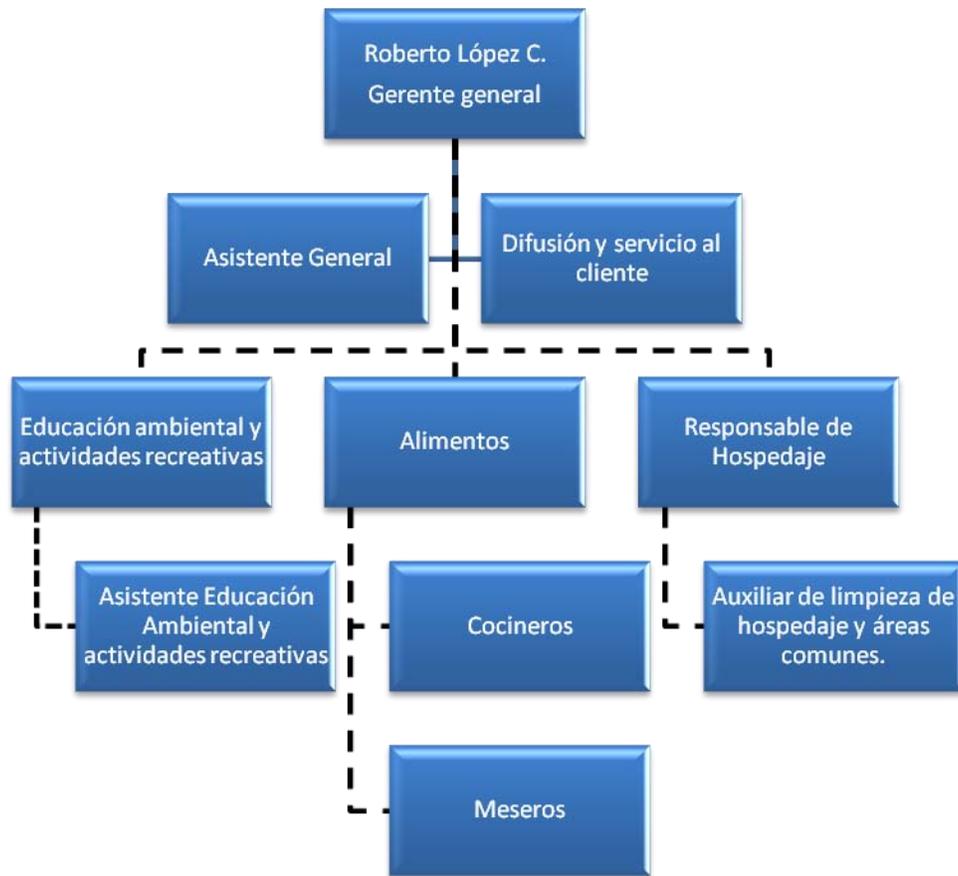


FIGURA 18. ORGANIGRAMA DE XAHA.

### CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA

La empresa deberá constituirse por medio del registro de Roberto López Clemente como persona física con actividad empresarial dentro del Régimen de incorporación fiscal (RIF).



**FINANZAS,  
RECURSOS  
E  
INVERSIONES  
A  
REALIZAR**



## ANALISIS DE COSTOS

Se presentan de primera instancia su descripción comenzando con los costos fijos ya con la depreciación aplicada y posteriormente los costos variables para al final presentar un cuadro de resumen de los costos totales y su respectivo análisis.

### DESCRIPCIÓN DE LOS COSTOS FIJOS

**Cocina:** La cocina es la sección donde se preparan todos los alimentos para los turistas y los costos fijos incluidos, son la estructura la cual está hecha por material de la zona (palmas y maderas) y la parte de las estufas está recubierta por laminas galvanizadas, cuenta con una estufa de hornillas y una estufa de carbón, dos mesas de madera y dos hielera con un Costo Fijo Total de \$24,437.00 y un costo fijo mensual de \$1,015.50



**Cuarto de resguardo:** Este lugar es donde descansan las personas que están de vigilando el campamento, su estructura es similar a la cocina, dentro de él se guardan los registros, el material para la recolección de los huevos, el botiquín, y además se agrega una computadora para comenzar a mejorar los registros dentro del campamento. Con un costo Fijo de \$51,334.00 y un costo Fijo Mensual de \$1,162.21.



**Corral de incubación.** Es la sección en donde se resguardan los huevos hasta su eclosión y se cambia cada año para permitir que se reabsorban los residuos de los huevos eclosionados durante la temporada pasada. Se limita por malla ranchera y los huevos son cubiertos por “canastos” plásticos y se les hace sombra con palma de la región, para el control de la temperatura, cada nido es identificado con una estaca de madera y por fuera del corral se le rocía polvo de chile de la región para evitar que las hormigas u otros insectos terrestres entren al corral. Con un Costo Fijo de \$4,472.00 y un Costo Fijo mensual de \$107.88.

**Zona de alimentación y talleres.** En esta zona es donde los turistas consumen sus alimentos y también se aprovecha para dar las pláticas de conservación y talleres de la tortuga marina, está compuesta por la palapa que cubre las mesas y sillas, además cuenta con un pizarrón blanco. Con un costo Fijo de \$18,280.00 que al mes representa \$497.71.



**Sanitarios y regaderas.** Los sanitarios son comunes para todo aquel que acampe dentro de la UMA, y son separados los inodoros de las regaderas, se planean cinco inodoros y cuatro regaderas para mujeres, tres inodoros, cuatro regaderas y dos migitorios para hombres. Con un costo Fijo de \$17,240.00 que la mes representa un egreso de \$796.31..

**Área de acampar.** Es la zona en la que se instalan las casas de campaña, hamacas y camastros para descansar. Esta zona se encuentra protegida por una enramada bastante amplia para proteger a las casas de campaña y a los turistas del sol directo y de la lluvia. Con un costo Fijo de \$10,520.00 que la mes se refleja en un egreso de \$489.33.



**Varios.** Dentro de esta sección se tiene el consumo de gas para la cocina, la gasolina para la bomba y las cuatrimotos, además de los gastos por luz, materiales de limpieza, teléfono e internet y artículos para las actividades recreativas. Con un Costo Fijo de \$6,395.00 y un egreso mensual de \$2,216.46.

**Cabañas.** Esta zona contará con 4 cabañas hechas de material de la zona (palma y maderas), con ventilador, luz eléctrica, y cama matrimonial. Que se ha calculado en un Costo Fijo de \$25,480.00, reflejado en un egreso mensual de \$576.11.

**Personal de planta.** En costos fijos solo entra el sueldo del Gerente General que es Roberto López Clemente, su asistente y el encargado de Difusión y servicio al cliente. La mano de obra se refleja en un Costo Fijo mensual de \$9,000.

**Préstamo bancario.** Para lograr que el proyecto marche adecuadamente se sabe que la inversión total es de **\$280,636.00**, del cual solo se cuenta con recursos propios de \$233,240.00 y faltan \$47,396.00, por lo que se ha simulado el préstamo personal por dicha cantidad para demostrar que se puede pagar a una institución bancaria aunque las posibilidades de obtener el dinero pueden ser por medio de solicitud a SEMARNAT lo cual sería un préstamo a fondos perdidos o bien a un inversionista particular.

Para ello se recurrió a CONDUCEF y se utilizó un simulador el cual permite calcular las mensualidades fijas estableciendo el CAT de 22.8% y el interés de 21.6% con un costo de apertura de \$58.00 (CONDUCEF, 2014).

Con un pago total al final de los 12 meses de \$53,534.72, entonces para establecer un costo fijo dentro de los cálculos se divide el monto total del pago entre 12 meses lo que da a un CF por concepto de préstamo bancario de \$4,461.23.



Después de todos los cálculos finalmente se tuvo un resultado del Costo Fijo Total Mensual de \$20,322.73.

### **Costo fijo promedio**

El costo fijo promedio se obtuvo de la división del CFT entre el número de visitantes promedio al mes ( $\$20,322.73/181$ ) lo que dio un CFP de \$112.28.

## **DESCRIPCIÓN DE LOS COSTOS VARIABLES**

Esta sección ha sido calculada tomando el dato del promedio de visitantes por mes del año 2013, el cual dio un resultado de 181.33 visitantes.

**Servicio de alimentación.** Los insumos variables dentro de la cocina son los ingredientes necesarios para producir los platillos finales, el costo promedio calculado por desayuno es de \$28.00, de comida es de \$38.00 de cena \$28.00 por persona, entonces por dos días por 181 turistas el CVT es de \$34,028.00.

**Personal eventual.** En esta sección tenemos trabajadores que son necesarios solo cuando hay turistas dentro del campamento para la realización de las actividades como son los talleres de protección al medio ambiente, cocineras, meseros, los auxiliares de limpieza, entre otros, por lo tanto los pagos son calculados por 4 fines de semana de trabajo y el costo variable total es de \$20,000.00.

### **Costo variable promedio**

El costo variable promedio se obtuvo de la división del CVT entre el número de visitantes promedio al mes ( $\$54,028.00/181$ ) lo que dio un de CVP \$298.50.



## INGRESOS

### **Ingreso por alimentación**

Se ofrece servicio de alimentación por el fin de semana de estancia (2 días) incluyendo desayuno, comida y cena con bebidas, el paquete tiene un costo de \$400.00 Por lo tanto el ingreso por alimentación de 181 personas en un fin de semana es de \$72,400.00.

### **Ingreso por renta de área de campamento**

La renta por acampar es de \$50.00 por casa de campaña por el fin de semana y se sabe que durante el mes se vende 50 servicios. Entonces el ingreso promedio es de \$2,500.00 mensuales.

### **Ingreso por renta de casas de campaña**

Para la comodidad de los visitantes se les avisa que no traigan su casa de campaña ya que el campamento les renta una casa de campaña por \$80.00 el fin de semana y tomando en cuenta que se rentan 50 servicios de área de campamento se renta el mismo número de casas de campaña, por lo tanto, el ingreso está calculado en \$4,000.00.

### **Ingreso por renta de cabañas**

El precio de renta por cabaña para dos personas con cama matrimonial es de \$450 por el fin de semana, y se calcula que se renten las cuatro cabañas, los cuatro fines de semana. Por lo tanto el ingreso por renta de cabañas es de \$7,200.00.

### **Ingreso total y promedio**

El ingreso total por el servicio a 181 personas al mes se ha calculado en \$86,100.00 por lo tanto el ingreso promedio por persona es de \$475.69.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Se calculó un CFT (incluyendo el pago por el préstamo a 12 meses) de \$20,322.73.72, un CVT de \$54,028.00 para obtener un CT de \$74,350.73 mensuales, además se obtuvo un ingreso mensual calculado en \$86,100.00, lo que da un Utilidad de \$11,749.27 mensual al ofrecer el servicio a 181 personas lo que demuestra que el negocio es rentable.



A continuación se muestra una tabulación de costos, ingresos y utilidad de acuerdo a los servicios ofrecidos.

**CUADRO 51. COSTOS, INGRESOS Y UTILIDAD.**

# TURISTAS AL MES	CFT	CFP	CVT	CVP	CT	CTP	YT	UT	PVu
0	\$19,689.72		0		\$19,689.72		0		
60	\$19,689.72	\$328.16	\$14,720.22	\$245.34	\$34,409.94	\$573.50	\$23,035.36	-\$11,374.58	\$383.92
120	\$19,689.72	\$164.08	\$29,440.44	\$245.34	\$49,130.16	\$409.42	\$46,070.72	-\$3,059.44	\$383.92
181	\$19,689.72	\$108.78	\$44,406.00	\$245.34	\$64,095.72	\$354.12	\$69,490.00	\$5,394.28	\$383.92
240	\$19,689.72	\$82.04	\$58,880.88	\$245.34	\$78,570.60	\$327.38	\$92,141.44	\$13,570.84	\$383.92

### PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio se tiene cuando se ofrece el servicio a 115 turistas o bien el ingreso se encuentra en \$54,558.09.

### ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación se muestra el análisis financiero del proyecto, donde se puede observar los recursos propios y la cantidad de dinero necesaria para desarrollar el proyecto (Obligaciones).

El capital total es de \$280,636.00, de los cuales debido a los recursos propios se tienen \$233,240.00 y restan \$47,396.00

**CUADRO 52. ANÁLISIS FINANCIERO XAHA**

Recursos		Fuentes que le dieron origen	
		Obligaciones	Recursos propios
Terreno	\$ 150,000.00	\$ -	\$ 150,000.00
Cocina	\$3,310.00	\$1,200.00	\$2,110.00
Cuarto de resguardo	\$51,334.00	\$4,500.00	\$46,834.00
Corral	\$4,472.00	\$4,200.00	\$272.00
Zona de comida y talleres	\$18,280.00	\$936.00	\$17,344.00
Sanitarios y regaderas	\$17,240.00	\$2,200.00	\$15,040.00
Zona de campamento	\$10,520.00	\$8,880.00	\$1,640.00
Cabañas	\$25,480.00	\$25,480.00	\$0.00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$47,396.00</b>	<b>\$233,240.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$280,636.00</b>	<b>\$280,636.00</b>	



# IMPACTO AMBIENTAL



## IMPACTO AMBIENTAL

Para analizar el impacto ambiental se debe tomar en cuenta que se contempla dentro del proyecto la construcción de 4 cabañas ecológicas en el terrero alterno al campamento, por lo cual no debe afectar al mismo, ya que pertenece a otro terreno y al realizarse de manera ecológica no afectara el arribo de las tortugas, ya que cerca del campamento existen otras cabañas del mismo tipo y no han afectado tal actividad.



Para las acciones que se realizan dentro de la UMA se utilizó la información que se entrega a SEMARNAT dentro del plan de manejo, el cual fue realizado por el responsable técnico de la UMA, la Ing. Ambiental Itzel Beatriz Lora Baños donde establece que la capacidad de carga máxima del campamento es de 60 personas y ha sido aprobado por las autoridades pertinentes.

### **CONTIGENCIA AMBIENTAL**

#### **Plan de prevención**

##### **a) Debido a Fenómenos Naturales y las medidas que se tomaran para su control.**

Para prevenir los accidentes físicos y materiales por las actividades propias del campamento los recolectores están capacitados para la realización de dicha actividad por lo que deben realizar



un trato especial durante el manejo de las tortugas marinas y las crías, en caso de presentarse un accidente se lleva un botiquín de primeros auxilios.

Con respecto a los fenómenos meteorológicos que pudieran suscitarse se ha establecido dentro del área del campamento zonas de seguridad para los visitantes, además el corral siempre se instala lejos de la marea alta como prevención de dichos eventos. En caso de que suceda un evento fuera de lo normal y amenace al corral se ha establecido una zona aledaña al predio para tener una zona de seguridad para la protección de los huevos, además se cuenta con cajas de unicel en caso de ser necesarias para dicha contingencia.

#### **b) Programa de Vigilancia dentro del predio**

En la localidad de Marquelia, en Playa La Bocana, existe el interés por parte de los ciudadanos específicamente de Roberto López Clemente, Bernardo Montaña Maillefert y María Asunción López Clemente y otros pobladores en solucionar la problemática que enfrentan las tortugas marinas que arriban a desovar a esta playa y a la playa La Tortuga. Por lo que entre estas personas se distribuyen las actividades del campamento. El área de influencia para la vigilancia y la recolección de los nidos es de 8 kilómetros, es decir, 4 kilómetros hacia cada lado del campamento. Los recorridos son nocturnos y cada cuatro horas sale un equipo de mínimo dos personas a partir de las 22 horas hasta las 6 horas del día siguiente, en los tiempos de mayor arribazón los recorridos se inician a las 18 horas y se concluyen a las 8 horas del día siguiente. Es importante mencionar que cuando se observa la arribazón de tortugas durante el día también existe vigilancia.

#### **c) Control de Desechos orgánicos e inorgánicos (procesamiento y destino final).**

Dentro del campamento se separan los desechos orgánicos de los inorgánicos, éstos últimos son recolectados por el camión de limpieza municipal y los primeros son transportados para la elaboración de composta que es utilizada en los huertos que hay en las zonas aledañas. Los desechos sanitarios procedentes de los baños se van directo al drenaje.



## CONCLUSIONES

El trabajo del médico veterinario definitivamente no debe estar cerrado a nuevos retos, dentro de ellos se encuentra realizar sus actividades de forma que no olvide que las generaciones futuras también necesitarán los recursos que utiliza, es decir, que debe trabajar de manera sustentable.

Ésta forma de trabajar bien puede ser aplicada a la producción pecuaria pero no debemos olvidar a aquellos que viven en zonas que ya son protegidas y que no deben ser alteradas, de manera que no pueden labrar sus propias tierras y producir sus animales para consumirlos, ahí es donde entra el trabajo de los profesionales para lograr dar soluciones a ésta situación.

El médico veterinario al tener una formación integral puede intervenir dentro del desarrollo de nuevas estrategias para la conservación de la vida silvestre y los recursos naturales, desde los estudios científicos que establecen la viabilidad de las especies dentro de su hábitat hasta el trabajo social con las personas que están en contacto con éstos preciados recursos.

Al presentar un plan de negocios rentable, dentro de ésta investigación se muestra un ejemplo de solución a los problemas de pobreza y pérdida de la biodiversidad desde un enfoque económico-administrativo, mediante el cual se obtienen ingresos que permiten vivir a las familias de manera modesta mientras su trabajo es cuidar el hábitat donde les tocó vivir y convivir con especies tan delicadas y preciadas como lo son las tortugas marinas sin la necesidad de depredarlas,

Es importante señalar que la creación de un plan de negocios exitoso, solo es posible a través de la presentación de información veraz, ya que es la base para lograr que un negocio funcione, de otra forma, si los datos son falsos, no sería posible lograr las metas y objetivos establecidos dentro del mismo para ser rentable.

La realización de dicho documento es un trabajo arduo que debe buscar la motivación y la seguridad de que el negocio funcionará tomando en cuenta que se trata de una inversión y es obvio que a nadie le interesa invertir para perder. Si al realizar el plan de negocios resulta que no es viable es importante retomarlo y volverlo a analizar para convencer al generador del documento que su negocio no funcionará, pero más vale saber ésta información antes de hacer un gasto que seguramente llegará al fracaso.

Finalmente es satisfactorio saber que a través de éste trabajo se puede apreciar que es posible la convivencia ser humano-tortuga marina, en la que los dos salen beneficiados, por una parte el ser humano obtiene recursos económicos para subsistir al cuidar a la tortuga marina por ser el atractivo principal y la tortuga marina es beneficiada al ser protegida tanto la especie como su hábitat, eso sin mencionar todas aquellas personas que visitan el campamento y además aprenden sobre la especie, la biodiversidad y la sustentabilidad en general.

## BIBLIOGRAFÍA

Alonso, A., 2007. En: *Economía Pecuaria*. México: Grupo Vanchri.

Altamirano, P., 1997. *José María Velasco científico*. [En línea]  
Available at: <http://www.ejournal.unam.mx/cns/no45/CNS04505.pdf>  
[Último acceso: 14 Agosto 2012].

Anon., 2009. *Empresarios*. [En línea]  
Available at: [http://www.trabajo.com.mx/valores\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm)  
[Último acceso: 28 Noviembre 2011].

Anon., 2010. *Dialecto Mixteco*. [En línea]  
Available at: <http://jackruel.net84/dialecto/mixteco.html>  
[Último acceso: 22 07 2013].

Anon., 2010. *Emprendepyme*. [En línea]  
Available at: <http://www.emprendepyme.net/conceptos-a-saber-en-el-estado-de-resultados.html>  
[Último acceso: 12 05 2013].

Anon., 2011. *Diccionario Náhuatl - Español en línea Aulex*. [En línea]  
Available at: <http://aulex.org/nah-es/?busca=tortuga+>  
[Último acceso: 22 07 2013].

Anon., 2011. *PYMES*. [En línea]  
Available at: <http://laspymes.com.mx/tag/caracteristicas-sociedades-mercantiles>  
[Último acceso: 13 04 2013].

Anta, S. C. J., 2012. III. Políticas Públicas y perspectivas de sustentabilidad. En: *Capital Natural de México*. México: s.n.

Baca, G., 2001. *Evaluación de Proyectos*. México: Mc Graw Hill.

Baca, U., 2010. *Evaluación de Proyectos*. México: Mc Graw Hill.

Backman, K. W. B., 1994. Ecotourism: a short descriptive explanation.. pp. 23-27.

BANCOMER, 2013. *YOSOYPYME.net*. [En línea]  
Available at: <http://www.yosoypyme.net/2010/05/sociedades-mercantiles-tipos-diferencias-y-caracteristicas/>  
[Último acceso: 12 05 2013].

BANXICO, 2012. *Balanza comercial*, México: Banco de México.

Barkin, D., 2005. Building a future for Rural Mexico. *Latin American Perspectives*, Volumen 33, pp. 132-140.

Barkin, D. P. C., 2007. NGO-Community Collaboration for Ecotourism: A strategy for Sustainable Regional Development in Oaxaca. *Global Journal of Practical Ecotourism*.

- Blazquez, P., s.f. *El cazador mexicano o el arte de la caza en México y sus relaciones con la historia natural.*, México: s.n.
- Brañez, R., 2000. *Manual de Derecho Ambiental Mexicano.* México: Fondo de Cultura Económica.
- Bringas, R. O. R., 2000. El ecoturismo: ¿Una nueva modalidad del turismo en masas?. *Economía, sociedad y territorio*, 7(2), pp. 373-403.
- Brock, H. P. C., 1987. *Contabilidad. Principios y aplicaciones.* Barcelona: Reverté.
- Butler, R., 1990. Alternative Tourism: Pious Hope or Trojan Horse?. *Journal of Travel Research*, 3(28), pp. 40-45.
- Calderón, D., 2009. Alexander Von Humboldt: Perfil de un sabio. *Encuentros en la Biología*, Diciembre, 2(126), pp. 61-67.
- Callamaro, A., 2011. *Negocios y bolsa.* [En línea]  
Available at: <http://negociosybolsa.blogspot.mx/2011/06/la-importancia-del-plan-de-negocios.html>  
[Último acceso: 17 febrero 2013].
- Carabias, J. A. S., 2012. Consecuencias de las políticas públicas en el uso de los ecosistemas y la biodiversidad. En: *Capital Natural.* México: s.n., pp. 86-153.
- Carballo, A., 2007. *Concepción y perspectivas del Ecoturismo en México.* [En línea]  
Available at: <http://www.planeta.com/planeta/98/0898ecotur.html>
- CDI, 2012. *Lenguas, Pueblos y su Distribución.* [En línea]  
Available at:  
[http://www.cdi.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=758&Itemid=68](http://www.cdi.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=758&Itemid=68)  
[Último acceso: 22 07 2013].
- Ceballos-Lascurain, H., 1994. *Estrategia Nacional de Ecoturismo.* Mexico, D.F.: Secretaria de Turismo.
- Ceballos-Lascurain, H., 1987. El futuro del ecoturismo. *Revista México*, pp. 13-14.
- CESTUR, 2000. *Estudio de Gran Visión del Turismo en México: Perspectiva 2020*, México: Secretaria de Turismo- Centro de Estudios Superiores de Turismo.
- CESTUR, 2012. *Estudios e investigaciones.* [En línea]  
Available at: <http://cestur.sectur.gob.mx/index.php/publicaciones/estudios-e-investigaciones>
- Chacon, D. D. B., 2010. *Manual sobre técnicas de manejo y conservación de las tortugas marinas en playas de anidación de Centroamérica.* s.l.:IUCN.
- Chiavennato, I., 1983. *Introdução à Teoria Geral da Administração.* Câmara Brasileira do Livro. Brasil: s.n.
- CIPCTM, 2012. *Convención Interamericana para la Protección y Conservación de las Tortugas Marinas.* , México: s.n.

- CNDM, 2001. *Sistema Nacional de Información Municipal*, s.l.: s.n.
- CONABIO, 2000. *Estrategia Nacional sobre Biodiversidad de México*. México: CONABIO-SEMARNAT.
- CONABIO, 2010. *Sistema Integrado de Información Taxonómica de México*. [En línea]  
[Último acceso: 8 Mayo 2012].
- CONABIO, 2012. *Biodiversidad Mexicana*. [En línea]  
Available at: <http://www.biodiversidad.gob.mx/planeta/CDB/cdb.html>  
[Último acceso: 12 Febrero 2014].
- CONABIO, 2012. *Planificación y desarrollo de estrategias para la conservación*. México: s.n.
- CONABIO, 2013. *Unidades de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre*. [En línea]  
Available at: <http://www.biodiversidad.gob.mx/usuarios/UMAs.html>  
[Último acceso: 4 Mayo 2013].
- CONCANACO SERVYTUR MEXICO, 2012. *Impacto del turismo en México*, s.l.: Confederación de cámaras nacionales de comercio, servicios y turismo.
- CONEVAL, 2012. *Avances y Retos de la política de Desarrollo Social en México 2012*, México: CONEVAL SEGOB.
- CONEVAL, 2012. *Medición de la pobreza*. [En línea]  
Available at: <http://www.coneval.gob.mx/Medicion/Paginas/Medici%C3%B3n/Que-es-la-medicion-multidimensional-de-la-pobreza.aspx>  
[Último acceso: 9 Mayo 2013].
- CORTERC, 2011. *Leatherback Sea Turtle*. s.l.:Canadian Organization for tropical education and rainforest conservation.
- De la Maza, R., 2005. *Historias de las áreas naturales protegidas de México*. México: PAMAS. El colegio de México-Fundación Gonzalo Río Arronte-UNAM.
- Dominguez, O., 2004. *Reexpresión del Estado Financiero*. México: Ediciones Fiscales ISEF, S.A..
- Drumm, A. M. A., 2002. *Desarrollo del ecoturismo: Un manual para los profesionales de la conservación*. s.l.:Vo. 1.
- Eckert, K., 2001. Status and Distribution of the Leatherback Turtle (*Dermochelys coriacea*), in the wider Caribbean Region. *WIDECAST*.
- Eckert, K. B. K., 2000. *Técnicas de Investigación y Manejo para la conservación de las Tortugas Marinas*. s.l.:UICN/CSE.
- e-educativa, 2009. *Las cuentas anuales: el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias*. [En línea]  
Available at: [http://e-educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio//2750/2789/html/21 el balance de situ](http://e-educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio//2750/2789/html/21_el_balance_de_situ)



[&bvm=pv.xjs.s.en\\_US.MpiVkf51mpA.O](#)  
[Último acceso: 25 03 2014].

Grassie, G., 2012. *Plan de Negocios*. México: Educación Continua FMVZ-UNAM.

Gravett, A., 2001. *Mercadotecnia Global*. [En línea]

Available at:

[http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=255&Itemid=119](http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=255&Itemid=119)

[Último acceso: 22 07 2013].

Groombridge, B. J., 2002. *The World Atlas of Biodiversity*. [En línea]

Available at: [http://www.unep-wcmc.org/datasets-tools--](http://www.unep-wcmc.org/datasets-tools--reports_15.html?&types=Data,Webside.Tool&ctops)

[reports\\_15.html?&types=Data,Webside.Tool&ctops](http://www.unep-wcmc.org/datasets-tools--reports_15.html?&types=Data,Webside.Tool&ctops)

[Último acceso: Enero 2012].

Guatepymes, 2012. *Guatepymes, tu comunidad de negocios*. [En línea]

Available at: [http://www.guatepymes.com/recursos.php?doc\\_id=67](http://www.guatepymes.com/recursos.php?doc_id=67)

[Último acceso: 24 marzo 2013].

Guevara, A., 2005. Política ambiental en Génesis, Desarrollo y Perspectivas. *ICE Política ambiente en México*, Marzo-Abril, Issue 821, pp. 163-175.

Gunn, C. V. T., 2002. *Tourism Planning*. 4ta. Edición ed. Nueva York: Routledge.

Herbert, H., 2004. *Ecotrans*. [En línea]

Available at: [www.ecotrans.org](http://www.ecotrans.org)

[Último acceso: 2012].

Horngren, T. S. M. F. G., 2007. *Contabilidad de Costos*. México: Pearson Prentice Hall.

Hunt, J. D. L., 1991. Evolution of travel and tourism terminology and Definitions. *Journal of Travel Research*.

INE, 2012. *Instituto Nacional de Ecología*. [En línea]

Available at: <http://www2.inecc.gob.mx/publicaciones/libros/118/cap2.html>

[Último acceso: 23 Abril 2013].

INEGI, 2002. *Sistema de Cuentas Económicas y Ecológicas de México, 1995-2000*, México: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA GEOGRAFIA E INFORMATICA.

INEGI, 2009. *Prontuario de información geográfica municipal de los Estados Unidos Mexicanos. Marquelia, Guerrero.*, México: s.n.

INEGI, 2010. *Censo de Población y Vivienda*. [En línea]

[Último acceso: 2013].

INEGI, 2010. *Censo de Población y vivienda 2010. Principales resultados por localidad.*, México: s.n.

INEGI, 2013. *Sistema de Cuentas Nacionales de México*, México: s.n.

INEGI-SECTUR, 2003. *Cuenta Satélite del Turismo de México*, México: Sectur.

INE-SEMARNAT, 1999. *Programa Nacional de Protección, Conservación, Investigación y Manejo de tortugas marinas*. México: s.n.

INFOMEX/ DGVS/ SEMANARNAT, 2012. *DGVS\_15013*, s.l.: s.n.

INFOPYME, 2012. *Plan de Negocios para Pymes*. [En línea]  
Available at: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/PDPP.htm>  
[Último acceso: 8 Agosto 2012].

IUCN, 2012. *Red list species*. s.l.:s.n.

James, M. M. N., 2004. Body temperatures of leatherback turtles (*Dermochelys coriacea*) in temperature waters of Nova Scotia, Canada. *Canada Journal Zool.*, Volumen 82, pp. 1302-1306.

Jiménez, R., 2011. *¿Qué nombre le pongo a mi empresa? 10 Consejos básicos*. [En línea]  
Available at: <http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=210>  
[Último acceso: 15 Octubre 2012].

Kotler, P. B. P., 2004. *El Marketing de Servicios Profesionales*. s.l.:Paidós Ibérica.

Laarman, J. D. P., 1987. Nature travel in the tropics. *Journal of Forestry*, 5(85), pp. 43-46.

Lamb, W. H. F. M. D. C., 2006. Los sistemas de apoyo para las decisiones y la investigación de marketing. En: *Marketing*. México: Thomson, pp. 260-292.

*Ley General de Sociedades Mercantiles* (2011).

*Ley General de Vida Silvestre* (2011).

Lopez, G., 2011. *Curso de Análisis de Balances*. [En línea]  
Available at: <http://curso-analisisdebalances.blogspot.mx/2013/01/224-esquema-resumen-de-las-masas.html>  
[Último acceso: 14 06 2013].

López, P., 2002. *Estudio Técnico... Elemento indispensable en la evaluación de proyectos de inversión*. México: Mc Graw Hill.

Luna, P., 2013. México, reposicionar turismo.. *Impacto.mx*, 03 02, pp.  
<http://impacto.mx/revista/jPu/m%C3%A9xico-reposicionar-turismo>.

Luthans, F., 2008. *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Martinez, L., 2008. *Árboles y áreas verdes urbanas de la ciudad de México y su zona metropolitana*, México: s.n.

Martínez, M., 2013. *Reforma*. [En línea]  
Available at:  
<http://www.reforma.com/libre/online07/preacceso/articulos/default.aspx?plazaconsulta=reforma&url=http://www.reforma.com/enfoque/articulo/686/1370835/&urlredirect=http://www.reforma.com/enfoque/articulo/686/1370835/>  
[Último acceso: 5 Mayo 2013].

- Meléndez, G., 2011. *Planeación estratégica*.. México: Dep. Economía, Admon. y Desarrollo R. FMVZ-UNAM.
- Meléndez, G., 2012. *Misión, Visión y Valores*. México: Dep. Economía, Admon. y Desarrollo R..
- Mercado, S., 2011. En: *Administración de Ventas*. México: Trillas.
- Mondy, W., 2005. *Administración de los Recursos Humanos*.. México: Pearson.
- Mumme, S., 1988. Political development and environmental policy in México. *Latin American Research Review*, 23(1).
- Muñiz, L., 2010. *Guía práctica para mejorar un Plan de Negocios*.. España: Profit.
- Neil, L., 1979. The framework of Tourism: Towards a definition of Tourism. *Annals of Tourism Research*.
- OMT, 2006. *Programa Nacional de Turismo 2001-2006*, México: Organización Mundial de Turismo.
- OMT, 2010. *¿Por qué turismo?*. [En línea]  
Available at: <http://unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>  
[Último acceso: 2011].
- OMT, 2011. *Los ingresos por turismo internacional superan el billón de dólares en 2011*.. [En línea]  
Available at: <http://mkt.unwto.org/es/barometer>
- OMT, 2012. *Barómetro del Turismo Mundial*, s.l.: Organización Mundial de Turismo.
- OMT, 2014. *Barómetro OMT del turismo Mundial*. [En línea]  
Available at: <http://media.unwto.org/es/press-release/2014-01-20/el-turismo-internacional-supera-las-expectativas-con-52-millones-llegadas-a>  
[Último acceso: 12 Marzo 2014].
- OMT, 2014. *Barómetro OMT del Turismo Mundial*. [En línea]  
Available at: <http://media.unwto.org/es/press-release/2014-01-20/el-turismo-internacional-supera-las-expectativas-con-52-millones-llegadas-a>  
[Último acceso: 12 04 2014].
- OMT, s.f. *La decimo novena reunión de la Asamblea General se clausura con la promesa de reforzar la OMT*., s.l.: PR 11081.
- ONU, 2013. *Centro de Noticias ONU*. [En línea]  
Available at:  
<http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=26603&Kw1=MUNDIAL&Kw2=PROBLEMA&Kw3=#.Uajwk9I2YrE>  
[Último acceso: 31 05 2013].
- Owen, D., 2008. En: *Cómo analizar el mercado*. Argentina: Cuatro Media.

- Palomino, B. E. M. M. F., 2010. Financiamiento Federal al Turismo Alternativo en México. *Negotia. Revista de Investigación de Negocios.*, pp. 3-21.
- Patiño-Martínez, M. Q. M., 2009. *Enciclopedia virtual de los vertebrados españoles. Museo nacional de ciencias naturales.* [En línea]  
Available at: <http://www.vertebradosibericos.org/reptiles.html>
- Pérez-Gil S., E. J. A. M. y. M. T., 1995. *Importancia Económica de los Vertebrados Silvestres de México.* México: CONABIO.
- PROFEPA, 2010. *Nuestra Historia.* [En línea]  
Available at: [http://www.profepa.gob.mx/innovaportal/v/1164/1/mx.wap/nuestra\\_historia\\_.html](http://www.profepa.gob.mx/innovaportal/v/1164/1/mx.wap/nuestra_historia_.html)  
[Último acceso: 05 Enero 2014].
- Randall, G., 2003. *Principios de Marketing.* 2a. ed. México: Thompson Editores Sapin.
- Reyna, J., 2014. Capta Méjico 2 mil 802 millones de dólares por turismo internacional en enero y febrero.. *La Jornada*, 13 05, pp. <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2014/04/14/capta-mexico-2-mil-802-millones-de-dolares-por-turismo-internacional-en-enero-y-febrero-7964.html>.
- Rhodes, A., 2009. *Manejo y conducción de grupos de ecoturistas.* México: Trillas.
- Robles, B., 2009. *La unidades de manejo para la conservación de vida silvestre y el Corredor Biológico Mesoamericano México.*, México: CONABIO.
- Ruiz de Alarcon, H., 1967. *"Tratado de supersticiones y costumbres gentílicas que hoy vienen entre los indios naturales de la esta Nueva España"*. México: s.n.
- S.E., 2012. *Secretaría de Economía.* [En línea]  
Available at: [http://www.tuempresa.gob.mx/asesoria/legal/mercantil/-/asset\\_publisher/b7z6f2vqvKZd/content/id/26555](http://www.tuempresa.gob.mx/asesoria/legal/mercantil/-/asset_publisher/b7z6f2vqvKZd/content/id/26555)  
[Último acceso: 12 Abril 2013].
- Salmerón, L. A., 2011. Miguel Ángel de Quevedo. *Relatos e historias en México*, Junio, Issue 34, p. 92.
- Santiago-Lorenzo, 2000. La conservación de la biodiversidad y el mercado. En: *Economía, Sociedad y Medio Ambiente.* México: INE-SEMARNAT.
- Sapag, J., 2004. *Evaluación de Proyectos: Guía de ejercicios, problemas y soluciones.* México: Mc Graw Hill.
- SE, 2008. *Guía empresarial para MIPYMES ecoturísticas.* México: s.n.
- SE, 2008. *Guía empresarial para MIPyMES ecoturísticas.*, México: Secretaría de Economía.
- SE, 2010a. *tuempresa.gob.mx.* [En línea]  
Available at: [http://www.tuempresa.gob.mx/asesoria/legal/mercantil/-/asset\\_publisher/b7z6f2vqvKZd/content/sociedades-anonimas;jsessionid=f846c3fb6b19d045ef2f38f98983?redirect=http%3A%2F%2Fwww.tuempres a.gob.mx%2Fasesoria%2Flegal%2Fmercantil%3Bjsessionid%3Df846c3fb6b19d0](http://www.tuempresa.gob.mx/asesoria/legal/mercantil/-/asset_publisher/b7z6f2vqvKZd/content/sociedades-anonimas;jsessionid=f846c3fb6b19d045ef2f38f98983?redirect=http%3A%2F%2Fwww.tuempres a.gob.mx%2Fasesoria%2Flegal%2Fmercantil%3Bjsessionid%3Df846c3fb6b19d0)  
[Último acceso: 14 04 2013].

SE, 2010b. *tuempresa.gob.mx*. [En línea]  
Available at: [http://www.tuempresa.gob.mx/asesoria/legal/mercantil/-/asset\\_publisher/b7z6f2vqvKZd/content/sociedades-civiles.jsessionid=f846c3fb6b19d045ef2f38f98983?redirect=http%3A%2F%2Fwww.tuempresa.gob.mx%2Fasesoria%2Flegal%2Fmercantil%3Bjsessionid%3Df846c3fb6b19d04](http://www.tuempresa.gob.mx/asesoria/legal/mercantil/-/asset_publisher/b7z6f2vqvKZd/content/sociedades-civiles.jsessionid=f846c3fb6b19d045ef2f38f98983?redirect=http%3A%2F%2Fwww.tuempresa.gob.mx%2Fasesoria%2Flegal%2Fmercantil%3Bjsessionid%3Df846c3fb6b19d04)  
[Último acceso: 14 04 2013].

SE, 2010c. *tuempresa.gob.mx*. [En línea]  
Available at: <http://www.tuempresa.gob.mx/web/ciudadano-firma/glosario>  
[Último acceso: 14 04 2013].

SE, 2010. *tuempresa.gob.mx*. [En línea]  
Available at: [http://www.tuempresa.gob.mx/asesoria/legal/mercantil/-/asset\\_publisher/b7z6f2vqvKZd/content/sociedades-de-responsabilidad-limitada.jsessionid=f846c3fb6b19d045ef2f38f98983?redirect=http%3A%2F%2Fwww.tuempresa.gob.mx%2Fasesoria%2Flegal%2Fmercantil%3Bjsession](http://www.tuempresa.gob.mx/asesoria/legal/mercantil/-/asset_publisher/b7z6f2vqvKZd/content/sociedades-de-responsabilidad-limitada.jsessionid=f846c3fb6b19d045ef2f38f98983?redirect=http%3A%2F%2Fwww.tuempresa.gob.mx%2Fasesoria%2Flegal%2Fmercantil%3Bjsession)  
[Último acceso: 14 04 2013].

SE, 2011. *Guías empresariales*. [En línea]  
Available at: <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&q=2&sg=9>  
[Último acceso: 12 Mayo 2013].

SECTUR, 2000. *Política y Estrategia Nacional para el Desarrollo Turístico Sustentable: logros y retos*, s.l.: Comunicado ST/095/00.

SECTUR, 2001. *Estudio estratégico de Viabilidad del Segmento Ecoturístico en México*. México: CESTUR.

SECTUR, 2002. *Turismo alternativo, una nueva forma de hacer turismo*. México: s.n.

SECTUR, 2004. *Guía de Apoyos Federales para Proyectos de Ecoturismo*, México: s.n.

SECTUR, 2006b. *Ecoturismo, México con todo para convertirse en una potencia global. Bolentín del Consejo de la Promoción Turística de México*, Diciembre.4(2).

SECTUR, 2006. *Desarrollo de Productos Turísticos*. [En línea]  
Available at: [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Desarrollo\\_de\\_Productos\\_Turisticos](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Desarrollo_de_Productos_Turisticos)  
[Último acceso: 27 Agosto 2012].

SECTUR, 2010. *Productos turísticos*. [En línea]  
Available at: [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Desarrollo\\_de\\_Productos\\_Turisticos](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Desarrollo_de_Productos_Turisticos)  
[Último acceso: 5 Mayo 2012].

SECTUR, 2010. *Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos*, México: s.n.

SECTUR, 2012. *Registra México en 2011 cifra histórica en Turistas Nacionales e Internacionales*, México: s.n.

SEFIN, 2013. *Secretaría de Finanzas del Distrito Federal*. [En línea]  
Available at: <http://www.finanzas.df.gob.mx/pciudadano/presupuesto.html>  
[Último acceso: 06 05 2013].

- SEGOB, 1995. *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*, México: s.n.
- SEGOB, 2007a. *Reglamento de la Ley General de Vida Silvestre*, México: SEMARNAT.
- SEGOB, 2007. *Ley General de Vida Silvestre*. s.l.:s.n.
- SEMARNAT, 2007. *Informe estadístico 2006*. [En línea]  
Available at: [http://app1.semarnat.gob.mx/dgeia/estadisticas\\_2006/naturaleza/estadistica-am/informe/acrobat/capitulo3-3-8.pdf](http://app1.semarnat.gob.mx/dgeia/estadisticas_2006/naturaleza/estadistica-am/informe/acrobat/capitulo3-3-8.pdf)  
[Último acceso: 12 Abril 2011].
- SEMARNAT, 2007. *Megadiversidad*. México: SEMARNAT.
- SEMARNAT, 2010. Programa de Monitoreo de la Tortuga Golfina (*Lepidochelys olivacea*) en el Parque Nacional Lagunas de Chacahua.. En: s.l.:s.n.
- SEMARNAT, 2010. *SEMARNAT-CONÓCENOS*. [En línea]  
Available at: <http://www.semarnat.gob.mx/conocenos/Paginas/antecedentes.aspx>  
[Último acceso: 5 junio 2012].
- SEMARNAT, 2013. *Vida Silvestre*. [En línea]  
Available at:  
<http://www.semarnat.gob.mx/temas/gestionambiental/vidasilvestre/Paginas/sistemavs.aspx>  
[Último acceso: 12 Julio 2013].
- SEMARNAT, 2013. *Viveros de Coyoacan*. [En línea]  
Available at:  
[http://www.viveroscoyoacan.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=142&Itemid=148](http://www.viveroscoyoacan.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=142&Itemid=148)  
[Último acceso: 13 Marzo 2013].
- SEMARNAT-SEGOB, 2000. *Estrategia Nacional sobre Biodiversidad de México*, México: s.n.
- Shanker, K. R. B., 2004. Phylogeography of olive ridley turtle (*Lepidochelys olivacea*) on the east coast of India : Implications for conservation theory.. *Molecular Ecology*, Volumen 13, pp. 1899-1909.
- Silva, A., 2000. *Diccionario Amuzgo*. México: Instituto Lingüístico de Verano A.C..
- Simonian, L., 1999. *La defensa de la Tierra. Una historia de conservación en México*.. México: INE.
- SMN, 2012. <http://smn.cna.gob.mx/climatologia/normales/estacion/gro/NORMAL12173.TXT>. [En línea]  
[Último acceso: 2013].
- Solutions, I. G., 2011. *Ibermexico*. [En línea]  
Available at: <http://ibermexico.com/index.php/mexico>  
[Último acceso: 2012].
- SSA, 2012. *Análisis FODA*, s.l.: s.n.

- Stettinius, W. W. D., 2009. *Plan de Negocios. Cómo diseñar e implementarlo.* Barcelona: Profit.
- Stutely, R., 2010. *Plan de Negocios: La estrategia.* México: Pearson Educación.
- Thompson, I., 2012. *Promonegocios.net*. [En línea]  
Available at: <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>  
[Último acceso: 2 Junio 2013].
- TIES, 2005. *Ecoturismo Global*, s.l.: The International Ecotourism Society .
- TIES, 2012. *The International ecotourism society*. [En línea]  
Available at: <http://www.ecotourism.org/book/definicion-y-principios-del-ecoturismo>  
[Último acceso: 12 Marzo 2012].
- Toledo, V., 1989. *La producción rural en México: Alternativas ecológicas*. México: Fundación Unverso Veintiuno.
- UMA, G. B., 2011. *Plan de Manejo tipo para Tortuga Marina*, Guerrero, México.: s.n.
- UNEP, WTO, 2005. *Making tourism more sustainable. A guide for policy makers.*, s.l.: World Tourism Organization.
- Vargas, R., 2014. Este sexenio se invertirán \$181 mil millones en turismo. *La Jornada*, 07 05, p. <http://www.jornada.unam.mx/2014/05/07/politica/005n1pol>.
- Velasco, F., 2007. *Aprende a elaborar un plan de negocios.* Barcelona: Paidós Ibérica.
- Venegas, M., 2006. *Ecoturismo instrumento de desarrollo sostenible*, Colombia: Universidad Antioquia. Proyecto de monografía para optar por el título de especialista en Gestión Ambiental.
- Viniegra, S., 2007. *Entendiendo el Plan de Negocios*. s.l.:Lightning Source Inc..
- Warren, R., 2006. *Contabilidad Administrativa*. México: Thomson.
- Weinberger, V., 2009. *Plan de Negocios*. Perú: USAID-PERU-MYPE COMPETITIVA.
- Wight, P., 1993. Ecotourism: Ethics or Eco-sell?. *Journal of Tourism Studies*, 4(2), pp. 54-56.
- WTO, 2001. Global Forecasts and Profiles of Market Segments. *Tourims 2020 Visión*, Volumen 7.
- Zuani, R., 2003. *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Mexico: Maktub.