



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

**MAESTRÍA EN AGROINDUSTRIA RURAL,
DESARROLLO TERRITORIAL Y TURISMO
AGROALIMENTARIO**

**TURISMO PALEOGASTRONÓMICO: UNA PROPUESTA DE
APROVECHAMIENTO SUSTENTABLE DE LOS RECURSOS
ALIMENTARIOS SILVESTRES**

TRABAJO TERMINAL DE GRADO

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN
AGROINDUSTRIA RURAL, DESARROLLO TERRITORIAL Y
TURISMO AGROALIMENTARIO**

PRESENTA:

FABIOLA MURGUIA SALAS

COMITÉ DE TUTORES:

**DR. HUMBERTO THOMÉ ORTIZ
DRA. ANGÉLICA ESPINOZA ORTEGA
DR. FRANCISCO HERRERA TAPIA**

EL CERRILLO PIEDRAS BLANCAS, TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO. DICIEMBRE 2017

DEDICATORIA

A mis padres, Javier y Nieves, por su apoyo incondicional.

A mis hermanas, Vero, San y Ely, por su acompañamiento.

A Francisco Javier, por creer en mí.

*A Sergio y Héctor, por animarme y asesorarme cada uno desde
su área de conocimiento.*

¡Gracias infinitas a todos!

RESUMEN

El Ejido Venta Morales se ubica en el municipio de Texcaltitlán, Estado de México. Este municipio está catalogado con alto grado de marginación. Más de la mitad de la población, el 57%, se encuentra en edad entre los 15 y 64 años de edad (INEGI, 2016). Se ha visto disminuida la migración a las grandes ciudades como Toluca, Ciudad de México y Estados Unidos en busca de un trabajo mejor remunerado, debido a la creación de nuevos centros de estudio del nivel medio superior y la implementación de programas de apoyos para el campo. Sin embargo, aún son necesarios los esfuerzos para la generación de empleos que proporcionen bienestar a las familias, muy en particular, del Ejido Venta Morales.

Esta investigación tuvo como objetivo crear una estrategia de desarrollo territorial basada en el aprovechamiento recreativo de los recursos alimentarios silvestres disponibles en el Ejido Venta Morales, Texcaltitlán, Estado de México.

Se utilizó el enfoque LEADER para la evaluación del potencial turístico del territorio (Zimmer & Grassmann , 1996). Para la propuesta de negocio se adaptó el modelo de plan de negocio propuesto por la Red de Incubadoras de Empresas de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM, 2016). Por último, se retoma el Modelo de Marketing Mix que propone Barrera (2012) para integrar el producto turístico.

El resultado consiste en una nueva modalidad de turismo rural nombrada Turismo Paleogastronómico que aprovecha el conocimiento ecológico tradicional, propiedad de los habitantes del Ejido Venta Morales, sobre los recursos silvestres comestibles disponibles en la zona. Este conocimiento se suma al aprovechamiento de la infraestructura existente, el paisaje proporcionado por los linderos del Área de Protección de Flora y Fauna del Nevado de Toluca y la propuesta gastronómica única generada con estos elementos.

ABSTRACT

Ejido Venta Morales is located in the municipality of Texcaltitlán, State of Mexico. This municipality is cataloged with a high degree of marginalization. More than half of the population, 57%, is between 15 and 64 years of age (INEGI, 2016). The migration to large cities such as Toluca, Mexico City and the United States in search of a better paid job has been diminished, due to the creation of new centers of study of the upper secondary level and the implementation of support programs for the countryside. However, efforts to generate jobs that provide well-being to families are still necessary, particularly in the Venta Morales Ejido.

The aim of this research was to create a territorial development strategy based on the recreational use of the wild edible resources available in Ejido Venta Morales, Texcaltitlán, State of Mexico.

The LEADER approach was used to assess the tourist potential of the territory (Zimmer & Grassmann, 1996). For the business proposal, the business plan model proposed by the Business Incubator Network of the Autonomous University of the State of Mexico was adapted (UAEM, 2016). Finally, the Marketing Mix Model proposed by Barrera (2012) is included to integrate the tourism product.

The result consists of a new modality of rural tourism named Paleogastronomic Tourism that takes advantage of the traditional ecological knowledge, property of the inhabitants of Ejido Venta Morales, about the edible wild resources available in the area. This knowledge is added to the use of the existing infrastructure, the landscape provided by the boundaries of the Flora and Fauna Protection Area of the Nevado de Toluca and the unique gastronomic proposal generated with these elements.

AGRADECIMIENTOS

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por la beca otorgada para realizar la Maestría en Agroindustria Rural, Desarrollo Territorial y Turismo Agroalimentario.

A la Universidad Autónoma del Estado de México por permitirme realizar este posgrado.

Al Instituto de Ciencias Agropecuarias y Rurales porque gracias al personal académico y administrativo puedo concluir este posgrado.

Agradezco el apoyo de los proyectos de investigación “Los hongos comestibles silvestres y sus escenarios turísticos. Laboratorio Social de Micoturismo”, financiado por el programa de Investigación Científica, Innovación y Desarrollo UAEM 2014, y del proyecto de investigación: “Evaluación de la dimensión recreativa de los hongos comestibles silvestres, su interés socioeconómico y sus perspectivas de desarrollo rural”, financiado por CONACYT – SEP Ciencia Básica 2014.

Al Dr. Humberto Thomé Ortiz, tutor académico, por identificar mis habilidades, por integrarme a sus proyectos, por ser paciente, por compartir su conocimiento y por siempre disponer de un espacio para asesorarme.

A la Dra. Angélica Espinoza Ortega y al Dr. Francisco Herrera Tapia, tutores adjuntos, por su tiempo y conocimiento.

Especial agradecimiento a la familia Ramírez Estrada y Rojas Ramírez del Ejido Venta Morales, por su entusiasmo, por su disponibilidad y compartir su conocimiento.

A todos los que acompañaron durante este proceso, compañeros de MARDTyTA, profesores y amigos.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. REVISIÓN DE LITERATURA	3
1.1 LA GLOBALIZACIÓN COMO PROCESO DINAMIZADOR DEL ESPACIO RURAL	3
1.2 LA NUEVA RURALIDAD Y LA MULTIFUNCIONALIDAD DEL ESPACIO, INICIATIVAS DE ADAPTACIÓN	9
1.3 TERRITORIO Y DESARROLLO TERRITORIAL RURAL	10
1.4 EL TURISMO RURAL COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO TERRITORIAL	11
1.5 TURISMO PALEOGASTRONÓMICO, UNA NUEVA PROPUESTA DE APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS ENDÓGENOS	12
2. APARTADO METODOLÓGICO	15
2.1 JUSTIFICACIÓN	15
2.2 OBJETIVOS	16
2.2.1 OBJETIVO GENERAL	16
2.2.2 OBJETIVOS PARTICULARES.....	16
2.3 MATERIALES Y MÉTODOS	16
2.3.1 METODOLOGÍA LEADER	17
2.3.2 PLAN DE NEGOCIOS, MODELO UAEMEX.....	18
2.3.3 MARKETING MIX.....	18
3. RESULTADOS	20
3.1 ZONA DE ESTUDIO	20
3.1.1 HISTORIA	20
3.1.2 UBICACIÓN	23
3.1.3 CLIMA	24
3.1.4 OROGRAFÍA.....	25
3.1.5 HIDROGRAFÍA.....	25
3.1.6 FLORA	26
3.1.7 FAUNA	26
3.1.8 DEMOGRAFÍA	27

3.1.9	MIGRACIÓN.....	27
3.2	DIAGNÓSTICO COMUNITARIO	27
3.3	DIAGNÓSTICO TURÍSTICO.....	29
3.3.1	UBICACIÓN DEL PROYECTO	29
3.3.2	CÉDULAS DE DIAGNÓSTICO COMUNITARIO.....	31
3.3.3	INVENTARIO DE ALIMENTOS COMESTIBLES SILVESTRES.....	32
3.3.4	ANÁLISIS PEST	34
3.4	PLAN DE NEGOCIO	35
3.4.1	DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	35
3.4.1.1	MISIÓN	36
3.4.1.2	VISIÓN	36
3.4.1.3	OBJETIVOS	36
3.4.1.4	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	37
3.4.1.5	FUNCIONES	38
3.4.1.6	NECESIDADES QUE ATIENDE.....	38
3.4.1.7	APLICACIÓN COMERCIAL	39
3.4.1.8	VENTAJAS COMPETITIVAS.....	39
3.4.1.9	ANÁLISIS FODA	39
3.4.1.10	MODELO CANVAS.....	39
3.4.2	ESTUDIO DE MERCADO	42
3.4.2.1	DESCRIPCIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO	42
3.4.2.2	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	44
3.4.2.3	ANÁLISIS DE LA OFERTA	45
3.4.2.4	CONTRASTACIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA	49
3.4.2.5	Proyección de ventas.....	50
3.4.3	PLAN DE MERCADOTECNIA	51
3.4.3.1	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	51
3.4.3.2	CARTERA DE PRODUCTOS	52
3.4.3.3	DETERMINACIÓN DEL PRECIO	53
3.4.3.4	CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.....	55
3.4.3.5	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	55

3.4.3.6 MARCA	56
3.4.4 ESTUDIO TÉCNICO	56
3.4.4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	56
3.4.4.2 DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	60
3.4.4.3 DESCRIPCIÓN DE LA MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES	61
3.4.4.4	63
DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN	63
3.4.4.5 PROGRAMA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	64
3.4.5 ESTUDIO ADMINISTRATIVO	65
3.4.5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	65
3.4.5.2 ÁREAS FUNCIONALES	66
3.4.5.3 ORGANIGRAMA	66
3.4.5.4 PUESTOS Y SALARIOS	67
3.4.5.5 MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN	68
3.4.5.5.1 RÉGIMEN FISCAL	68
3.4.5.5.2 CONSTITUCIÓN LEGAL	69
3.4.5.5.3 OBLIGACIONES	69
3.4.6 ESTUDIO FINANCIERO	71
3.4.6.1 INVERSIÓN INICIAL	71
3.4.6.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO	71
3.4.6.3 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA	72
3.4.6.3.1 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	72
3.4.6.3.2	73
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	73
3.4.6.3.3 ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS	73
3.4.6.3.4 BALANCE GENERAL PROYECTADO	76
3.4.6.3.5 ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL	77

3.4.6.3.6 RAZONES FINANCIERAS	79
3.4.6.3.7 INDICADORES FINANCIEROS	80
3.4.6.3.8 PUNTO DE EQUILIBRIO	80
4. DISCUSIÓN	82
<i>4.1 Reflexión</i>	<i>85</i>
5. CONCLUSIONES	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
ANEXOS.....	95
ANEXO 1. CÉDULAS DE EVALUACIÓN DEL POTENCIAL TURÍSTICO.....	95
ANEXO 2. DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	101

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Climas en el territorio del municipio de Texcaltitlán.</i>	24
<i>Tabla 2. Variedades de hongos silvestres comestibles disponibles en el Ejido Venta Morales, Texcaltitlán, Estado de México.</i>	33
<i>Tabla 3. Recursos silvestres comestibles disponibles.</i>	34
<i>Tabla 4. Objetivos del proyecto a corto, mediano y largo plazo</i>	37
<i>Tabla 5. Análisis FODA del proyecto</i>	40
<i>Tabla 6. Características socioeconómicas del mercado meta</i>	43
<i>Tabla 7. Llegada de turistas al Estado de México y oferta de alojamiento (2012-2014)</i>	45
<i>Tabla 8. Análisis de la competencia</i>	48
<i>Tabla 9. Cartera de productos</i>	53
<i>Tabla 10. Costos fijos y cálculo de su proporción por actividad</i>	53
<i>Tabla 11. Estimado de sueldos</i>	54
<i>Tabla 12. Cálculo de costos variables por servicio</i>	54
<i>Tabla 13. Cálculo de precios por servicio para distribuidores y consumidores finales</i>	54
<i>Tabla 14. Cronograma de actividades. Ciclo completo</i>	59
<i>Tabla 15. Calculo de la capacidad total en servicios y visitantes</i>	61
<i>Tabla 16. Relación de maquinaria, equipo e instalaciones existentes</i>	61
<i>Tabla 17. Maquinaria, equipo e instalaciones necesarios</i>	62
<i>Tabla 18. Adquisición de materia prima</i>	63
<i>Tabla 19. Proyección de ventas en número de servicios</i>	65
<i>Tabla 20. Áreas funcionales del negocio</i>	66
<i>Tabla 21. Descripción de puestos</i>	68
<i>Tabla 22. Inversión Inicial</i>	71
<i>Tabla 23. Flujo de Efectivo proyectado a 5 años</i>	72
<i>Tabla 24. Estado de Resultados proyectados a 5 años.</i>	73
<i>Tabla 25. Análisis vertical del Estado de Resultados a 5 años</i>	74
<i>Tabla 26. Análisis horizontal del Estado de Resultados proyectado a 5 años</i>	75
<i>Tabla 27. Balance General proyectado a 5 años</i>	76

<i>Tabla 28. Balance General. Análisis vertical.</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 29. Análisis horizontal del Balance General proyectado a 5 años.</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 30. Razones financieras</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 31. Indicadores financieros del proyecto</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 32. Punto de equilibrio en monto de ventas.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 33 Lista de control para el inventario de la oferta turística local. Medio Ambiente.</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 34 Lista de control para el inventario de la oferta turística local. Población, Actividad económica, Comercios y Servicios.</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 35 Elaboración propia con información de (INAFED, 1986) (H. Ayuntamiento de Texcaltitlán, 2016)</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 36 Lista de control para el inventario de la oferta turística local. Alojamiento, Restauración.</i>	<i>100</i>

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Estructura del producto turístico rural (Barrera, 2012).</i>	19
<i>Figura 2. Iglesia de San Francisco de Asís en San Francisco Coaxusco, Texcaltitlán.</i>	22
<i>Figura 3. Iglesia de Santiago Apóstol, Cabecera Municipal de Texcaltitlán</i>	22
<i>Figura 5. Vista panorámica del Tianguis de Texcaltitlán</i>	22
<i>Figura 6. Comerciantes del Tianguis de Texcaltitlán</i>	22
<i>Figura 7. Funciones actuales de los empleados del Parque Villa Campamento</i>	31
<i>Figura 8. Análisis PEST. Fuente: Elaboración propia</i>	35
<i>Figura 9. Modelo Canvas del modelo de negocio Turismo Paleogastronómico</i>	41
<i>Figura 10. Fotos de recorridos realizado por Micoturismo México en Tequila, Jalisco.</i>	45
<i>Figura 11. Ferias de Hongos. Publicidad</i>	46
<i>Figura 12. Fotos de recorridos realizados por No Taste Like Home. Fuente: https://www.facebook.com/pg/notastelikehome.org</i>	47
<i>Figura 13. Algunas ofertas micoturísticas en España</i>	48
<i>Figura 15. Proyección de ventas. Fuente: elaboración propia con datos de (IGECEM, 2014)</i>	51
<i>Figura 17. Propuesta de logotipo. Fuente: Elaboración propia</i>	56
<i>Figura 18. Plano de distribución Parque Villa Campamento. Fuente: Elaboración propia con base en Google Maps</i>	64
<i>Figura 20. Organigrama propuesto para la entidad de negocio. Fuente: elaboración propia</i>	67
<i>Figura 21. Proceso de constitución de una asociación civil. Fuente: (Carrillo, et.al.,2009)</i>	70
<i>Figura 22. Punto de Equilibrio. Elaboración propia con base en (Sandoval, 2004)</i>	81

LISTA DE MAPAS

<i>Mapa 1. Mapa de ubicación de Texcaltitlán. Elaboró: Alejandro Ballesteros Herrera</i>	<i>23</i>
<i>Mapa 2. Ubicación del Ejido Venta Morales (La Laguna)</i>	<i>28</i>
<i>Mapa 3. Ubicación del paque Villa Campamento con relación a los principales centros urbanos.....</i>	<i>30</i>

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es un trabajo de conocimiento aplicado que se inscribe en las temáticas del desarrollo territorial y el turismo agroalimentario. Una de las cuestiones que motivó el desarrollo de la investigación fue indagar acerca del potencial que los recursos alimentarios silvestres tienen como capital turístico para generar procesos de transformación económica, social, política y cultural en zonas rurales deprimidas.

En un contexto globalizado el espacio rural vive una realidad en la que es determinante, para el bienestar de sus habitantes, integrar nuevas actividades a las que tradicionalmente se le asignaron como generador de materia prima agroalimentaria. Las políticas públicas, conscientes de esta problemática, desarrollan programas que vagamente estudian las necesidades y el potencial particular de cada una de los territorios que buscan beneficiar. Lo anterior resulta en esfuerzos poco fructíferos que se diluyen pasando al pasar de algunos años.

Una de las estrategias con las que se cuenta para la activación económica de un espacio rural es el turismo. La idea original es valorizar la cultura y el paisaje del territorio derivando en la creación de una oferta de productos turismo rural. Sin embargo, una vez más, los apoyos gubernamentales consisten en maniobras aisladas que distan mucho de ser una estrategia integral. En concreto, observamos infraestructuras ubicadas en sitios de riqueza paisajística, destinadas al turismo, pero sin una gestión adecuada.

Todo lo anterior deriva en esfuerzos de turismo rural ubicados en zonas forestales que, en muchas ocasiones, únicamente se centran en el paisaje y no aprovechan la riqueza cultural del espacio. Por otro lado, el turismo agroalimentario, ha concedido muy poca atención al estudio de los recursos alimentarios silvestres. Esto nos concede dos elementos clave en la propuesta del presente estudio. Se ha creado una nueva modalidad de turismo rural llamada turismo paleogastronómico, el cual consiste en vincular al visitante con actividades de

naturaleza y cultura a partir de los recursos alimentarios silvestres, lo que liga la propuesta con el territorio. Incluye actividades como el senderismo, la recolección, la pesca, la gastronomía y la elaboración y venta de productos agroindustriales; todas estas actividades vinculadas a través de una oferta turística integral.

El objetivo de la investigación fue crear una estrategia de desarrollo territorial basada en el aprovechamiento recreativo de los recursos alimentarios silvestres disponibles en el Ejido Venta Morales, Texcaltitlán, Estado de México. El texto se compone de cinco capítulos. En el primero se presenta la revisión de literatura realizada durante la investigación. Se parte desde la globalización para entender la multifuncionalidad adquirida por el espacio rural. Se habla del territorio y el desarrollo territorial para para visualizar el turismo rural como una estrategia de desarrollo. Al término del capítulo se presentan las características de la propuesta de Turismo Paleogastronómico.

En el segundo capítulo se presenta la justificación de la investigación, los objetivos y la metodología empleada. El tercer capítulo se dedica a los resultados comenzando con la zona de estudio, y los diagnósticos comunitarios y turísticos. Posteriormente se integra el plan de negocio con el modelo de marketing mix para estrategias rurales. El cuarto capítulo contiene una breve discusión y reflexión con respecto a qué actores son los verdaderamente beneficiados con la valorización material y simbólica de los recursos disponibles. El quinto capítulo se reserva para las conclusiones.

1. REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 LA GLOBALIZACIÓN COMO PROCESO DINAMIZADOR DEL ESPACIO RURAL

El inicio obligado para todo planteamiento de una estrategia de negocio en la actualidad se da bajo el contexto de la globalización. De hecho, por lo general, la estrategia surge y se perfila como una acción para incorporarse a los procesos globales o como una reacción a los mismos. Es casi imposible aislarse de los embates de esta condición que afecta a todo el orbe, en mayor o menor medida. En los siguientes párrafos se presenta una síntesis de este fenómeno complejo y cómo se relaciona con la reestructuración del espacio rural y su respuesta ante la necesidad de incorporarse a una dinámica que afecta en varias dimensiones.

Académicamente, el concepto de globalización, no ha llegado a una definición generalmente aceptada. Podría afirmarse que el motivo es porque la especialidad de cada profesional lleva a observar desde un punto de vista muy particular el fenómeno; esto se une a la complejidad intrínseca de éste, sin mencionar la rapidez y dinamismo con la que evoluciona. Sterger (2017) enfatiza la diferenciación de tres nociones derivadas de la globalización; en primer lugar, globalidad como la condición social de estrechas interconexiones y flujos a nivel económico, político, cultural y ambiental que se refleja en la progresiva desaparición de fronteras. En segundo lugar, establece el imaginario global como la conciencia de la humanidad de pertenencia a una sociedad globalizada. Y por último, globalización, como un concepto espacial que reúne procesos que transforman la condición social de nacionalidad en globalidad.

Bravo (2012) resume la globalización como una serie de procesos de trascendencia mundial que se percibe en varias dimensiones, principalmente la económica, política, social y cultural, Sterger (2017) incluye el aspecto ambiental.

Bravo (2012) hace notar que no se trata de un proceso nuevo, sin embargo, es mucho más visible debido a que en las últimas décadas afecta a todo el orbe de forma mucho más dinámica, veloz y radical, aunque de forma asimétrica, con lo que coincide Sterger (2017) llamándolo un proceso desigual.

A nivel económico es posible ubicar el origen más significativo de la globalización con el surgimiento del modelo capitalista como sistema económico y organizativo de la incipiente producción fabril a gran escala. Un segundo impulso lo da el surgimiento de sistemas de comunicación más eficientes como el ferrocarril y el telégrafo con lo que se incrementa el intercambio comercial y se cubren amplios territorios. Una tercera etapa importante se observa con la ampliación de las redes eléctricas y la consecuente urbanización (Bravo, 2012).

En cuanto a política, durante la primera etapa del capitalismo, Europa constituye la hegemonía del poder político. Entre la Primera y la Segunda Guerras mundiales se establece el Acuerdo de Bretton Woods, conferencia convocada en julio de 1944 en Bretton Woods, New Hampshire, Estados Unidos. Acudieron 44 países para lograr estabilidad y un nuevo orden económico. También surge el GATT, por sus siglas en inglés “Agreement on Tariffs and Trade”. Tratado firmado en Ginebra en 1947 que buscó incrementar el comercio multilateral, solucionar conflictos internacionales y la eliminación de barreras proteccionistas no arancelarias. Al término de la Segunda Guerra Mundial surge el Fondo Monetario Internacional y Banco Internacional para la Reconstrucción y Desarrollo (Banco Mundial) que tiene por objetivo dar créditos a escala mundial. En 1993 el GATT se transforma en la Organización Mundial de Comercio OMC con lo que se incrementan sus funciones al comercio del servicio y la propiedad intelectual.

Durante la posguerra se vive una depresión económica importante en Europa, por lo que durante 1930 Estados Unidos surge como país hegemónico de la globalización (Bravo, 2012). Con el surgimiento de instituciones supranacionales

se adoptan reglas a nivel político y económico que tienen consecuencias en todo el mundo.

Los procesos de globalización generan transformaciones económicas y políticas, no sólo a nivel de Estado y sus políticas; también son afectados los ciudadanos en sus condiciones de trabajo y de vida. Se incluyen las comunidades rurales, por más apartadas que se encuentren (Llambi, 2000). La globalización es un proceso desigual en el que las personas viven de manera muy diferente la enorme transformación de estructuras (Steger, 2017). La principal causa-consecuencia de las diferencias socioeconómicas están dadas por la especialización y división del trabajo técnico a nivel mundial. Los países con niveles altos de educación se especializan en la planificación, investigación y desarrollo de nuevas tecnologías. Los países con mano de obra calificada y barata se especializan en la producción de bienes y servicios. Tal división genera desigualdad; los países con capacidad para innovar y producir generan tecnologías propias que aprovecha para su propio beneficio. (Bravo, 2012). Con estas divisiones se generan espirales ascendentes para los países desarrollados y círculos poco benéficos para los países del tercer mundo.

Woods (2007) menciona que el campo es el resultado de una hibridación entre lo humano y lo no humano, por lo que ambos actores deben involucrarse en la escala global y local. La forma de vivir la integración a los procesos globales por parte de las comunidades rurales también es de forma híbrida, es decir, la reestructuración económica, la migración y el cambio cultural forman parte de la experiencia de la globalización. Ante las diferentes dinámicas de la globalización se dan respuestas y consecuencias diferentes de una localidad rural a otra. A nivel mundial, el campo, es el mejor ejemplo en el que se percibe un ambiente de incertidumbre y desafío al mismo tiempo que es un espacio de oportunidades. Los medios de auto subsistencia se ven reducidos ante los efectos de la globalización, al tiempo que, las comunidades locales se benefician de conexiones globales.

Aguilar (2007) resume que los territorios y la vida rural se encuentran inmersos en un conjunto de procesos globales que conllevan la formación de sociedades “cada vez más interdependientes e interconectadas” donde la dinámica económica domina y permea, modificando la vida social.

Continuando con la historia del inicio de las políticas diferenciadas, hacia 1962 surge en Europa la Política Agraria Común (PAC) en un entorno de crisis alimentaria de posguerra. Esta política consiste en otorgar subvenciones a agricultores y ganaderos para la intensificación productiva y el desarrollo de un nuevo modelo de mundo rural basado en la diversificación de actividades al dejar de lado la producción agraria en exclusiva. Los apoyos de la PAC se dividen en dos grandes rubros, el apoyo directo a ganaderos y agricultores e, inicialmente, en menor proporción, las ayudas a poblaciones rurales en busca de lograr un desarrollo rural. Éste último se ha incrementado en la reforma del 2014 ante el horizonte del 2020. Con esta reforma se incentiva la especialización agrícola de los espacios con mayor rentabilidad y, por el contrario, se desanima a las áreas poco productivas para que evalúen su potencial de recursos locales, naturales y culturales, susceptibles de aprovechamiento con un resultado en remuneración económica. La política de desarrollo rural innova al aportar, el enfoque territorial que cambia la idea del territorio como medio de soporte a la del territorio como recurso susceptible de ser aprovechado. *Con lo anterior se identifica cada vez más la cultura local y se confiere una especial atención a los aspectos de imagen e identidad (Aguilar, 2007).*

Bajo este enfoque territorial y en busca de equilibrar el desarrollo de las zonas calificadas con bajo potencial productivo ganadero y agrícola, en 1991 se diseña el programa LEADER. Esta iniciativa promueve la protección y continuidad del patrimonio, el medio ambiente, la valorización de los productos diferenciados de cada localidad y el trabajo artesanal por medio de la integración de productos de turismo rural y la agroindustria rural. Aguilar (2007) ubica este momento como el origen institucional de la multifuncionalidad del espacio rural con el ideal de satisfacer las demandas sociales, más allá del consumo directo; requerimientos de

tipo ambiental, paisajístico y cultural. Más adelante, en este trabajo, se retoma con detalle el enfoque LEADER¹ como herramienta de diagnóstico turístico.

Con el surgimiento de productos y servicios planteados como *commodities*, el consumo de bienes, en todo el orbe, tiende a homogeneizarse. Los medios de comunicación y la apertura a integrar nuevos elementos culturales, ya sea por moda o tendencia, facilitan la introducción de estos bienes producidos a gran escala en el sitio más adecuado en el mundo mediante un proceso de deslocalización. Las producciones masivas también permiten obtener alimentos a muy buen precio, aunque de menor calidad nutricional, por lo que son consumidos por un sector de la sociedad que viven bajo una economía de sobrevivencia o que no son conocedores de las consecuencias en la salud a corto y/o largo plazo.

Sin embargo, también surge una sociedad consciente de que tal homogeneización genera pérdidas a nivel cultural y afectaciones ambientales. Lambi (2000) menciona que el surgimiento de circuitos globalizados de frutas y vegetales frescos responde a cambios en los patrones de consumo de un sector de la sociedad con mayor poder adquisitivo. Con lo anterior se constituye el surgimiento de mercados agroalimentarios segmentados; los alimentos elaborados con altos niveles de conservadores y cárnicos de mala calidad se enfocan en un mercado con menor poder adquisitivo, por el contrario, los alimentos cuidados, producidos orgánicamente y frescos, únicamente están al alcance de un sector con mayor poder adquisitivo y que pueden pagar los altos precios de una producción diferenciada.

Elena Espeitx (1996) va más allá del poder adquisitivo y habla del papel cultural del consumo segmentado. La autora menciona que también hay una necesidad de arraigo, el retorno al *terruño*, y define varias dimensiones en el imaginario social del consumidor. El imaginario asociado a la ruralidad que son los valores

¹ Acrónimo derivado del francés "*Liaison Entre Actions de Développement de l'Économique Rurale*", que significa "Relaciones entre Actividades de Desarrollo de la Economía Rural".

asociados al mundo rural y que son evocados por ciertos productos. Este imaginario puede surgir de una idea difusa de ruralidad o de otros terruños con lo que se da una preferencia por el consumo de lo *exótico* o diferente a la cultura nativa. El anterior se da en un grupo social que no necesariamente pertenece a un área rural. Cuando el individuo nace y crece en un espacio rural y posteriormente se mueve a un sitio urbano mantiene una conexión con el lugar de origen y con ello surge una necesidad genuina que da como resultado un imaginario asociado al propio terruño, lo que ha sido analizado desde la perspectiva de la nostalgia. Vignolles y Pichon (2014) determinan que comer es un acto social complejo y que en el caso de consumidores sin puntos de referencia tradicionales, son susceptibles de sufrir crisis alimentarias. La nostalgia otorga una sensación de seguridad al asociar recuerdos positivos con el consumo de ciertos alimentos lo que disminuye la percepción de riesgo. Thomé-Ortiz y Moctezuma-Pérez (2015) enfatizan que la nostalgia, en conjunto con la memoria alimentaria, contribuyen en la reproducción y mantenimiento de la identidad territorial de los alimentos. “Cuando las personas se encuentran fuera del territorio familiar, sin importar la razón, pueden sufrir una forma de choque cultural que se materializa en el deseo de alimentos a los que están acostumbradas biológica y culturalmente.” Existen también los imaginarios asociados a la salud, al placer y al prestigio que reflejan una diferenciación social reforzada al consumir cierto tipo de productos.

Las nuevas funciones que se asignan al espacio rural lo llevan a evolucionar en una estructura de mayor complejidad a nivel demográfico, económico y cultural (Segrelles, 2007). Las demandas se han incrementado, ya no es sólo el requerimiento de materia prima agroalimentaria, ahora se le pide a este espacio generar ofertas de calidad ambiental, paisajística y cultural. Pasa del sector primario al secundario con una oferta de productos transformados, elaborados con materia prima local y procesos de elaboración impregnados de la cultura de la región y al sector terciario al ofrecer alternativas recreativas y productos turísticos específicos con el aprovechamiento del espacio.

1.2 LA NUEVA RURALIDAD Y LA MULTIFUNCIONALIDAD DEL ESPACIO, INICIATIVAS DE ADAPTACIÓN

Con las nuevas funciones de la vida rural nace el término de Nueva Ruralidad que C. de Grammont (2004) define como la relación campo-ciudad donde los límites permean en ambos sentidos, las conexiones se multiplican y se vuelven más complejas. Se construyen nuevos territorios, nuevas relaciones y actores sociales. El mismo autor habla de 5 procesos propios de la Nueva Ruralidad en América Latina que mantiene un panorama diferente con respecto a la misma actividad en países con economías más desarrolladas.

En primer lugar, existe una importancia relativa de la población rural ante la urbana; la primera cubre sólo de forma parcial el sustento en su región por lo que se ve obligada a migrar y trabajar desempeñando otros servicios. En segundo lugar, se observa que aun cuando al pasar de los años la población económicamente activa agrícola (PEAA) prácticamente se ha mantenido; la agricultura se va visto monopolizada por pocas empresas trasnacionales lo que deriva en una gran población agricultora dedicada al autoconsumo y a la venta de sus productos a nivel local. No existen alternativas de trabajo asalariado digno.

El tercer proceso tiene que ver con el surgimiento de una población rural no agrícola que, ante la dificultad de encontrar trabajo en su localidad, migra a las grandes urbes e incluso al extranjero para emplearse bajo esquemas laborales precarios. En cuarto lugar, se observa la diferencia en patrones de consumo, en países desarrollados existen dos tendencias, la del consumo homogeneizado que opta por productos de baja calidad y precio; el grupo de consumo selecto que, por un mayor precio opta por productos con mayores cualidades nutricionales y de producción. En América Latina, se observa un tercer grupo obligado al autoconsumo. Por último, el campo latinoamericano es el lugar donde se concentra la mayor pobreza, la migración y el acceso a nuevas tecnologías no se ha traducido en mejoras al bienestar de este sector social.

Estos cinco procesos se encuentran muy relacionados y explican por qué en América Latina los abordajes de los procesos de la Nueva Ruralidad requieren de enfoques locales como los que se pueden desarrollar a través de estrategias impulsadas por la academia impulsados por programas de posgrado como el que dio origen al presente proyecto.

La Nueva Ruralidad va muy de la mano de la multifuncionalidad desde el enfoque territorial. El concepto de multifuncionalidad es versátil e innovador, confiere a la agricultura actividades diferentes de la producción de alimentos y materias primas, suma a estas actividades económicas la producción, si es posible llamarle así, de paisajes y escenarios de ocio (Silva, 2010). Se trata de la compleja construcción de la naturaleza y su gestión, lo que implica la mercantilización de la naturaleza como oportunidad de explotación comercial de los recursos naturales (Woods, 2007) con su implicación inmediata de la degradación ambiental, en el caso de no planearse correctamente. Este concepto se encuentra vinculado al de territorio que se describe en los siguientes párrafos.

1.3 TERRITORIO Y DESARROLLO TERRITORIAL RURAL

El territorio se concibe más que como un espacio físico, como una construcción social, un conjunto de relaciones sociales que a su vez expresan una identidad y un propósito compartido por agentes públicos y privados. En el camino de esta construcción es posible encontrarse con la implicación de procesos de conflicto y negociación, situaciones necesarias para dar sentido a un proyecto de desarrollo en un espacio determinado que llegue a converger en intereses y voluntades. (Schejtman & Berdegué, 2004). El territorio y sus dimensiones ambiental y paisajística gozan de un creciente reconocimiento social, hasta el punto de ser considerados como recursos patrimoniales y activos para el desarrollo. (Silva, 2010).

El Desarrollo Territorial Rural es un “proceso de transformación productiva e institucional de un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza rural” (Schejtman & Berdegú, 2004). La transformación productiva tiene el propósito de articular a nivel de competencia y sustentabilidad la economía del territorio con los mercados actuales lo que implica la transformación del empleo y la producción del espacio rural. El desarrollo institucional estimula la coordinación de los actores locales entre sí mismos y los agentes externos de mayor importancia para el proceso. También propicia la modificación de reglas de funcionamiento tanto formales como informales para evitar la exclusión y ampliar los beneficios de la transformación productiva.

Con respecto al espacio rural Pérez (2010) menciona que no es sólo el lugar donde se produce o generan actividades de ocio, se ha convertido en un objeto consumible. Estos espacios dejan entre ver opciones de nuevos productos y servicios que se convierten en alternativa productiva de desarrollo.

1.4 EL TURISMO RURAL COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO TERRITORIAL

El turismo es una actividad que a través del tiempo se hace más compleja al integrar nuevas tendencias y motivaciones. La curiosidad por el conocimiento de las particularidades distintivas de otras culturas y territorios es una de estas motivaciones que continúa transformándose en una nueva definición de ocio. (Elias, 2009). Los nuevos turistas ya no optan más por un paquete estandarizado, rígido y masivo; les gusta sentirse diferentes con la selección de opciones individualizadas. Es creciente el interés por la tranquilidad, el contacto con la naturaleza y la experiencia de una cultura diferente (García, 2005).

Tendencias como; la concientización de temas medioambientales, la exigencia en temas de calidad, una mayor segmentación del mercado, el gusto por vacaciones más activas y un mayor poder adquisitivo, han generado la aparición y crecimiento de la oferta de turismo rural. Este tipo de turismo es, hoy en día, un segmento particular del mercado (Garcia, 2005). El mercado explora el valor añadido que otorga la vinculación simbólica del producto al territorio (Aguilar, 2007).

El turista que opta por lo rural pretende romper con el comportamiento cotidiano de la ciudad. Busca en el campo la oportunidad de restituir su energía y el equilibrio. Es un turista que valora su calidad de vida. La oferta del turismo rural, conjunta los recursos naturales de una zona predominantemente agrícola con opciones de alojamiento, instalaciones, estructuras de ocio y atractivos arquitectónicos que complementan el producto turístico (Garcia, 2005). Este producto es capaz de evocar sensaciones pues integra la experiencia emocional vivida con los cinco sentidos (Aguilar, 2007).

El turismo rural está cimentado en el desarrollo, aprovechamiento y disfrute de un producto turístico alternativo. Es una actividad que integra las dimensiones de la ruralidad y reúne el carácter multifuncional de un territorio (Perez, 2010).

1.5 TURISMO PALEOGASTRONÓMICO, UNA NUEVA PROPUESTA DE APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS ENDÓGENOS

En un intento por desarrollar una propuesta de aprovechamiento de los recursos endógenos, se reúnen varios elementos para la definición de un nuevo concepto de turismo llevado al cabo en el espacio rural. En los siguientes párrafos se describen los elementos retomados para finalizar con una definición puntual de la nueva propuesta turística.

La propuesta se basa en un tipo de alimentación muy particular, se remonta al periodo paleolítico, determinado desde la primera manufactura de herramientas de piedra hasta poco antes del desarrollo de la agricultura, hace aproximadamente 60,000 años. Antes de este periodo, el humano moderno, dependió de la cacería de grandes mamíferos por lo que era alta la proporción de proteína animal en el régimen alimenticio. La era paleolítica se ve caracterizada por un cambio en la dieta determinado por la sobreexplotación de los recursos, el cambio climático y un crecimiento exponencial de la población. La alimentación se ve obligada a diversificarse y flexibilizarse con el consumo de peces, crustáceos, animales pequeños y vegetales. La proporción de consumo de alimentos de fuente vegetal se incrementó hasta llegar al 90% de la dieta, principalmente cereales y en muy pequeña proporción la proteína animal (Arroyo, 2008).

Un segundo elemento de este concepto se retoma del turismo culinario que se define como el gusto por experiencias únicas relacionadas con el comer y beber con una fuerte carga de los elementos de la cocina local, el patrimonio y la cultura (Thome-Ortiz & Moctezuma-Perez, 2015). Este tipo de turista está dispuesto a desplazarse para degustar alimentos y preparaciones muy diferentes a las que consume cotidianamente.

El último elemento lo constituye la oferta local de recursos silvestres, principalmente, los comestibles. Estos recursos aunados al conocimiento ecológico tradicional, a las técnicas de elaboración y recetas particulares de los habitantes de las localidades se convierten en una propuesta gastronómica única lo que se traduce en un objeto de atracción turística.

Por lo tanto, el turismo paleogastronómico podría definirse como la modalidad de turismo rural que vincula al visitante con actividades de naturaleza y cultura a partir de los recursos alimentarios silvestres, por lo que la propuesta está fuertemente ligada al territorio. Incluye actividades como el senderismo, la recolección, la pesca, la gastronomía y la elaboración y venta de productos

agroindustriales; todas estas actividades vinculadas a través de una oferta turística integral.

Un antecedente comercial de esta iniciativa se encuentra ya funcionando, nombrada como *No taste like home*². Con más de veinte años en el mercado, esta organización se ubica en las montañas Blue Ridge en Carolina del Norte, Estados Unidos. Cuenta con el apoyo del gobierno estatal y empresas privadas. Ofrece recorridos en el bosque durante los cuales se identifican y recolectan especies vegetales comestibles. Al final del recorrido se elaboran platillos gastronómicos de calidad gourmet con los elementos obtenidos durante la recolección.

En México se cuenta con propuestas incipientes como Micoturismo México³. Esta propuesta se considera débil ya que se basa únicamente en la recolección de hongos comestibles silvestres, por lo cual depende de la temporada de lluvias. Sin embargo, es una estrategia de negocio interesante y susceptible de estudio para su capitalización como antecedente de este documento.

El diferenciador de la propuesta de Turismo Paleogastronómico que aquí se documenta es la integración de la riqueza cultural, con la dirección y conocimiento ecológico de los habitantes de la localidad y la experiencia de vida única derivada de los recursos disponibles que varían según el clima predominante en la fecha en la que se realice la visita. Se suma a la propuesta el aprovechamiento de la infraestructura turística existente en el lugar. Todos los detalles de estos elementos se encuentran en los resultados de esta investigación.

² <http://notastelikehome.org>

³ <https://www.facebook.com/Micotur%C3%ADsmo-México-313942675285830/>

2. APARTADO METODOLÓGICO

2.1 JUSTIFICACIÓN

La falta de capacitación, la ausencia de un plan de negocio específico, el potencial turístico y la necesidad de preservar el conocimiento ecológico tradicional son los principales elementos de justificación para el desarrollo del presente documento. En esta sección se detalla brevemente cada una de estas situaciones.

La Comisión Nacional para el Desarrollo de Pueblos Indígenas (CDI) desarrolló el Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI). Este programa tiene como objetivo apoyar a los grupos indígenas organizados mediante la elaboración y ejecución de proyectos que preserven, y aprovechen el patrimonio natural y la cultura local (CDI, 2013). Los proyectos se dividen en los siguientes rubros: infraestructura y equipamiento, capacitación, promoción y diseño de proyectos. El programa reporta beneficiados, sin embargo, la evidencia empírica muestra que los apoyos únicamente se otorgan a nivel de infraestructura y no hay un desarrollo de capacidades de la población ni el otorgamiento de los recursos materiales necesarios para su gestión (Thome-Ortiz, 2016).

Aparentemente, PTAZI, también supone que los habitantes de las localidades cuentan con el conocimiento para la generación de un plan de negocio que garantice la sostenibilidad del proyecto y la generación del producto turístico para el aprovechamiento de la infraestructura. Por el contrario, se observa un esfuerzo por generar negocio con los elementos disponibles, lo que en la actualidad da resultados poco satisfactorios.

La zona de estudio se encuentra en los márgenes del Área de protección de Flora y Fauna del Nevado de Toluca lo que otorga atractivo paisajístico y riqueza en biodiversidad susceptible de incorporar a una estrategia de aprovechamiento de recursos silvestres comestibles.

El conocimiento ecológico tradicional está definido como un cuerpo de saberes y prácticas que es adquirido a lo largo de la historia, a través de la experiencia directa con el medio ambiente, que responde flexiblemente a cambios socio - ambientales y que se perpetúa por transmisión cultural (Berkes, *et. al.*, 2000). El aprovechamiento de los recursos comestibles silvestres implica el despliegue de importantes conocimientos locales, que pueden ser preservados y revalorados en el contexto de las actividades turísticas.

2.2 OBJETIVOS

La presente investigación tuvo como objetivos los siguientes.

2.2.1 OBJETIVO GENERAL

Crear una estrategia de desarrollo territorial basada en el aprovechamiento recreativo de los recursos alimentarios silvestres disponibles en el Ejido Venta Morales, Texcaltitlán, Estado de México.

2.2.2 OBJETIVOS PARTICULARES

- Construir el diagnóstico del potencial turístico del territorio por medio de un instrumento desarrollado bajo el enfoque LEADER.
- Diseñar el plan de negocio para un producto turístico basado en el aprovechamiento de los recursos alimentarios silvestres.
- Generar la propuesta de comercialización de un producto de turismo Paleogastronómico.

2.3 MATERIALES Y MÉTODOS

En este capítulo se describen las metodologías utilizadas para la elaboración del presente documento. En primer lugar, se habla del enfoque metodológico LEADER como herramienta para la elaboración del diagnóstico turístico de la zona de estudio. Posteriormente se describen los procesos observados por el modelo UAEMEX para la elaboración de un plan de negocios. Por último, se explican los

elementos que propone el modelo de marketing mix de Barrera (2012) para facilitar la generación de una propuesta integral de turismo rural.

2.3.1 METODOLOGÍA LEADER

Como se explicó brevemente en el capítulo de revisión de literatura, el enfoque LEADER surge como herramienta para la evaluación del potencial turístico de las áreas donde es poco viable generar estrategias de agroindustria. Se retomó la guía “Evaluar el potencial turístico de un territorio” (Zimmer & Grassmann , 1996) para la aplicación de la metodología y elaboración de cédulas.

Esta evaluación se divide en dos fases; en la primera propone un análisis de la situación por medio de la exploración de la oferta, la demanda, la competencia y las tendencias del mercado. Se refiere a la organización, comercialización, cooperación y elementos de apoyo actuales. En este punto, principalmente se enfoca a lo interno, sin embargo, en la medida de lo posible debe considerarse las condiciones generales externas para ampliar el panorama e incrementar los elementos para la toma de decisiones.

La segunda fase es el diagnóstico en sí. Se retoman los resultados del análisis de situación para identificar fortalezas y debilidades del territorio. A este punto también es posible identificar fortalezas y debilidades del territorio. Al confrontar lo anterior se forma lo que el enfoque llama “posición estratégica frutífera” con lo que se identifican los logros que podrán proporcionar una situación de superioridad frente a la competencia. Un aspecto importante sería determinar si el territorio cuenta con un “posicionamiento único” que se entiende como un argumento de venta único que proporcione una ventaja comparativa absoluta y reconocida por el visitante.

2.3.2 PLAN DE NEGOCIOS, MODELO UAEMEX

Para la elaboración del plan de negocio se consideró una adaptación del modelo propuesto por la Red de Incubadoras de Empresas de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM, 2016). Este modelo propone tres etapas que a su vez se dividen en procesos.

La primera etapa se refiere al diagnóstico para el cual se propone contemplar en primera instancia, el perfil del emprendedor y en segunda la evaluación del negocio o la idea. Es en esta etapa que se adaptó el modelo ampliando el diagnóstico con la aplicación del enfoque LEADER. Se consideró que, por la naturaleza del proyecto, éste diagnóstico es mucho más completo e integral además de proporcionar una evaluación del potencial territorial desde este punto.

La segunda etapa del modelo de plan de negocios se refiere a la gestación, donde considera en sí misma el desarrollo del plan de negocios dividido en cuatro estudios: de mercado, técnico, administrativo y financiero.

En la tercer y última etapa considera el acompañamiento para la constitución, arranque y liberación del proyecto. Por motivos de tiempo esta etapa quedó fuera del alcance de este proyecto existiendo la posibilidad de integrar este acompañamiento en otra fase del proyecto general.

2.3.3 MARKETING MIX

Para la definición de la estrategia de mercadeo se seleccionó el modelo de marketing mix que propone Barrera (2012). Con este modelo es posible identificar los elementos que constituirán el producto turístico. En la figura 1 se observan las categorías que forman la estrategia integral, las cuales son: alojamiento, gastronomía, transporte, entorno, subproductos, animación cultural, aparato de comercialización e instrumentación, acompañamiento y operación. Este modelo facilita el generar el producto integral considerando todos los aspectos importantes

para la diferenciación y por consecuencia facilitar el posicionamiento en el mercado.

Con la finalidad de complementar toda la metodología y aportar la visión del producto específico del turismo rural, se retoma de Mediano (2004) las etapas para la elaboración del plan de marketing. Las etapas son: el resumen ejecutivo, el análisis de la situación actual, el establecimiento de objetivos, la determinación de la estrategia, el diseño de actuaciones operativas y el control de resultados. Estas etapas se retomaron durante todo el desarrollo del plan de negocio. El modelo anterior se complementa con Barrera (2012). La estructura del producto turístico de éste último modelo se presenta en la figura 1.

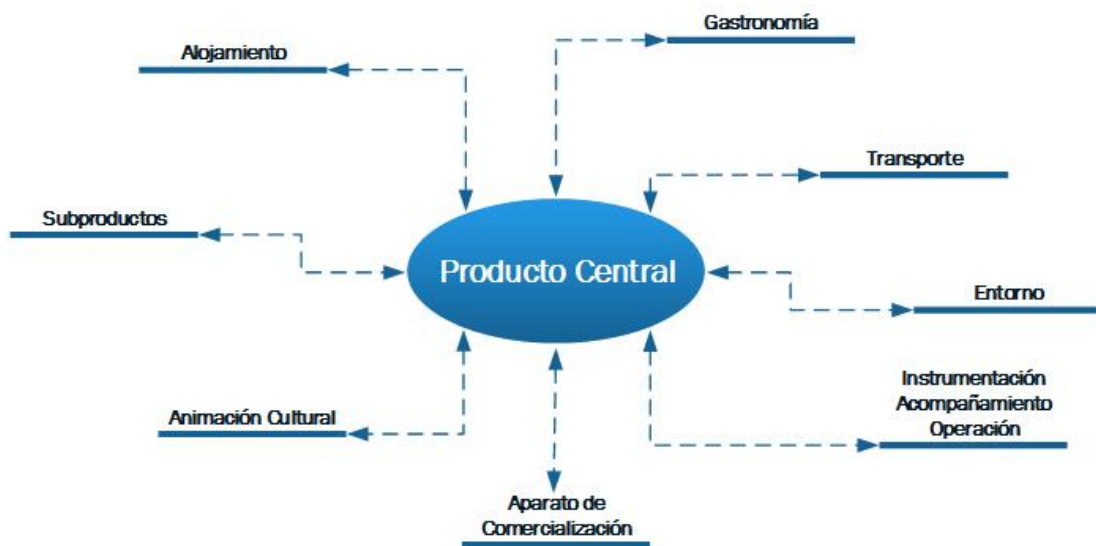


Figura 1. Estructura del producto turístico rural (Barrera, 2012).

Con base en estas metodologías se realizó la investigación. En el siguiente capítulo se presentan los resultados.

3. RESULTADOS

3.1 ZONA DE ESTUDIO

Al sur del Estado de México se sitúa el municipio de Texcaltitlán, lugar donde se desarrolló el estudio. A continuación, se mencionan aspectos importantes de la historia de este sitio, su ubicación, características de clima, flora, fauna y aspectos demográficos y por considerarse parte de la problemática también se presenta un breve apartado sobre la migración de sus pobladores.

3.1.1 HISTORIA

El significado etimológico de Texcaltitlán de acuerdo a los datos históricos del archivo general de la Nación proviene del Náhuatl Texcalli = Roca y Titlan = entre “Lugar entre las rocas”. Según datos que existen en el Archivo General de la Nación Texcaltitlán se localizaba en las franjas divisorias de los imperios de Ocuilan, Tlacheo y el reinado de Michoacán, pertenecía al imperio mexica, a nivel regional en los años 800 a 300 a.C. Tuvo en un tiempo la influencia sobre los sistemas agrícolas de los Teotihuacanos y relación religiosa con Teotenango. En los años 900-120 estuvo dentro de las regiones de dominio tolteca, de los años 1250 a 1520 estuvo bajo el dominio mexica. Tuvo tres áreas de influencia: una de agrupación primitiva, otra de expansión y una de dispersión, los primeros pobladores fueron matlatzincas y tenochcas, que hablaban el matlatzinca y el mexica (INAFED, 1986).

En la época Prehispánica Texcaltitlán, se asentó en la cima de la montaña rocosa y de grandes peñascos. Un risco hacía las veces de una fortaleza para defenderse de los tarascos. Actualmente estas peñas son conocidas con el nombre de Las Paredes y la Peña de la Virgen, donde todavía existen basamentos que corresponden al año de 1519. En los años 1579-1580, los habitantes de estas áreas estaban sujetos al Señor Axayacacin y después al Señor Moctezuma.

Pagaban tributos que consistían en: manta de henequén, tinta de sumo de ocate y hongos. Texcaltitlán, era un pueblo importante, le llamaban cabecera de todos y le pertenecían los pueblos de Temascaltepec, Tejupilco y Tuzantla, además tenía sujetos a siete pueblos ya desaparecidos (INAFED, 1986).

Durante la conquista, Texcaltitlán fue una encomienda dada a Don Antonio de Caicedo, conquistador español. En este tiempo llegaron de España misioneros franciscanos que se establecieron en el pueblo de San Francisco Coaxusco, en donde construyeron la primera iglesia (figura 2) dejando como patrón a San Francisco de Asís. Posteriormente los frailes construyeron otra iglesia en el centro, en lo alto de un cerrito rodeada de una fortaleza con grandes almenas y un arco al frente dejando como patrón a Santiago Apóstol (figuras 3 y 4). A mediados del siglo XIX llegó un general descendiente de españoles de nombre Laureano Valdés, quien construyó el primer palacio municipal y la fuente que aún se encuentra en el jardín municipal (INAFED, 1986).

Para la época de la Revolución, Texcaltitlán es resguardado por militares encabezados por el General José Cabrera quien vivió por varios años en este sitio. El pueblo fue saqueado varias veces por bandas que se hacían pasar por revolucionarios, asaltaban a los comerciantes que tenían como destino la ciudad de Toluca. Los asaltos ocurrían en un lugar conocido hasta el día de hoy con el nombre de "Cerro Gordo". Actualmente Texcaltitlán es famoso por su tianguis que se realiza los días martes. Este tianguis data de la época prehispánica y se sigue practicando el trueque (INAFED, 1986). Se considera como el más grande de la región (figuras 5 y 6).



Figura 2. Iglesia de San Francisco de Asís en San Francisco Coaxusco, Texcaltitlán.



Figura 3. Iglesia de Santiago Apóstol, Cabecera Municipal de Texcaltitlán



Figura 4. Escalinata y Arco de entrada al atrio de la Iglesia de Santiago Apóstol, Texcaltitlán.



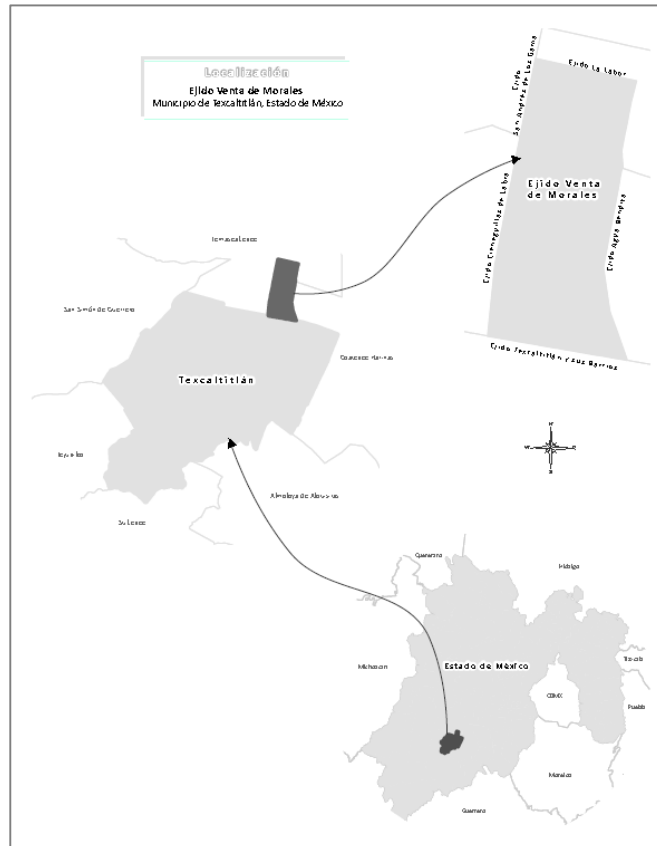
Figura 5. Vista panorámica del Tianguis de Texcaltitlán



Figura 6. Comerciantes del Tianguis de Texcaltitlán

3.1.2. UBICACIÓN

Texcaltitlán, con una superficie de 14,245 has (INEGI, 2016), representa el 6.7% del territorio total del Estado de México. Se ubica en la altiplanicie de la mesa central del territorio nacional, al sur del Nevado de Toluca (INAFED, 1986).



Mapa 1. Mapa de ubicación de Texcaltitlán. **Elaboró: Alejandro Ballesteros Herrera**

Colinda al norte con Temascaltepec, al este con Coatepec Harinas, al sur con Sultepec y Almoloya de Alquisiras y al oeste con Tejupilco y San Simón de Guerrero (mapa 1). La distancia de Toluca, capital del estado, al municipio de Texcaltitlán es de 65 kilómetros en dirección suroeste. El municipio se encuentra en una región agropecuaria y forestal. La dinámica de crecimiento es baja en comparación con otros municipios del estado. INEGI (2016) reportó en el censo de población del año 2010 una población total de 17,390 personas. La mayoría de los habitantes vive en zonas rurales con un elevado grado de dispersión.

3.1.3 CLIMA

El municipio tiene una altitud que va desde los 1,780 a los 2,989 msnm. Debido a la variación de altitud en el territorio del municipio se encuentran tres tipos de climas predominantes. En general la temperatura es bastante fría durante el otoño y el invierno, sobre todo en el centro y parte alta; en la parte baja la temperatura es templada y en primavera es muy calurosa. En la parte alta y montañosa se conserva la humedad durante todo el año, en el resto de la región la humedad existe durante todo el tiempo de lluvias. Las heladas empiezan a caer a principio del mes de octubre con hielo blanco y en algunas ocasiones cae hielo prieto, éstas terminan en el mes de marzo a principios de primavera, los cuales perjudican a las siembras. En la tabla 1 se muestra la división de las delegaciones de Texcaltitlán según el clima anual predominante (Plan de Desarrollo Municipal, 2016).

Las variables físicas como el clima, altitud y precipitación relacionadas con el ecosistema de bosque templado permiten establecer la co-evolución histórica entre las comunidades forestales del Nevado de Toluca y su medio circundante. En este caso, la micofilia y la cultura micológica de Texcaltitlán tienen una raíz histórica profunda que lo convierte en un escenario apropiado para el estudio de caso que se desarrolla en el presente trabajo (Thome-Ortiz, 2018).

Tabla 1. Climas en el territorio del municipio de Texcaltitlán.

Tipo de clima	Templado sunhúmedo (predominante)	Templado Frío	Tropical
Territorio	Las Lágrimas, Ejido Venta Morales, Ojo de Agua, Palo Amarillo, El Agostadero, Texcapilla, Llano Grande, Venta Morales, Tlacotepec y Nueva Santa María.	Cabecera municipal, San Miguel, Acatitlán, San Agustín, Chapaneal, Gavia Chica, Jesús del Monte, Yuytepec, Agua del Trébol, Arroyo Seco, Chiquiuntepec y San Francisco	Noxtepec, Carbajal, Huayatenco y Rastrojo Largo

Elaboración propia con información de (Plan de Desarrollo Municipal, 2016)

El período de lluvias en esta región es abundante, inicia en el mes de mayo y se prolonga hasta el mes de octubre alcanzando una precipitación media anual de 1,600mm. El tiempo de lluvias abarca tres estaciones: primavera, verano y parte de otoño. En ocasiones llueve en los meses de noviembre y enero, esto sucede al caer nieve a pie de monte del Nevado de Toluca. El mes en que se registra mayor

precipitación es en el mes de junio, con un promedio de 282.1mm; en el mes de agosto 257.6mm y en septiembre se han llegado a registrar 219.8mm (Plan de Desarrollo Municipal, 2016).

3.1.4 OROGRAFÍA

Texcaltitlán ocupa una de las partes quebradas de la sierra que baja del Xinantécal (Nevado de Toluca). Entre los montículos más importantes del municipio se encuentran el Cerro del Indio Dormido. Al oriente se observa el Cerro de los Calixto, con una altura de más de 2,650 msnm. El Cerro de San Miguel se encuentra al poniente, dando forma una cordillera llamada Los Tejolotes, la Cumbre, el Cerro del Guajolote tiene una altura aproximada de 2,600 msnm. Al norte, el cerro de la comunidad de Tlacotepec y Las Tablas; al sur el cerro de la Peña de la Virgen y de La Culebra, Boca del Viento, Jesús del Monte y el Cerro de la Joya; en el centro del municipio se encuentra el cerro El Molcajete, El Tejolote al poniente y El Cerrito del Calvario al sureste (Plan de Desarrollo Municipal, 2016).

3.1.5 HIDROGRAFÍA

El municipio forma parte de la Región Hidrológica del Cutzamala. El Nevado de Toluca beneficia a la región con el deshielo alimentando los seis riachuelos y el río que pasan por la región. El río principal cambia de nombre según el territorio que cruza; se le conoce como Río de San Agustín, Río de la Gavia, Río de Venta Morales, Río de la Cruz Verde, Río de la Rosita, Río de Santa María. De este río nacen varios arroyos que son: Arroyo de Ayuquila, en Santa María, Agua Zarca, en la localidad de Arroyo Seco, Arroyo del Huilacote en la parte norte de Santa María.

Existen varios manantiales en el territorio: Ojo de Agua actualmente abastece un tanque de almacenamiento que da servicio de agua potable a vecinos de Santa María, al poniente en la localidad de San Miguel se encuentra un manantial con el nombre de Piedra de Amolar, en la parte alta del Chapaneal existe otro manantial llamado Agua del Trébol, en el rancho El Pedregal se encuentra el manantial La Luna. Estos dos últimos manantiales abastecen de agua potable a los habitantes

de la cabecera municipal y a las comunidades de Chapaneal, San Miguel, San Agustín, Acatitlán, Santa María y algunas colonias nuevas de la cabecera municipal (Plan de Desarrollo Municipal, 2016).

En Texcaltitlán también se encuentran cascadas que llegan a secarse en tiempos de calor: El Santo en el Chapaneal, las cascadas sin nombre en la comunidad de Palo Amarillo y en las comunidades de Yuytepec, Chiquiuntepec y Venta Morales. En el Ejido Venta Morales se encuentra una laguna que, en los últimos años, durante el verano, se seca.

3.1.6 FLORA

Al igual que la altitud y el clima variado, existe gran diversidad de vegetación en Texcaltitlán. En la parte alta se encuentran árboles como: pino, oyamel, ocote, abetos y encinos. En los sitios boscosos abundan arbustos como la jarilla y el escobo. En las partes más húmedas se encuentran plantas tales como: helechos, ahíles, madroños, trompillo, ciprés y ahuehuate. Algunas de las hiervas silvestres que se pueden encontrar son: alfilerillo, árnica, berros, carrizo, chayotillo, simonillo, trébol, hierba del cáncer, aretillo, verdolaga y vetania.

Se puede encontrar plantas medicinales como: manzanilla, hierbabuena, epazote, árnica, cedrón, ruda, tabaquillo, manrubio, gordolobo, hinojo, carricillo, etc. Árboles frutales como: pera, manzana, nuez, limón, tejocote, capulín, membrillo, higo, durazno, breva, andrina, chabacano, granada, melona, así como zarzamora silvestre. Flores de ornato: rosas de varios tipos, alcatraz, clavel, geranio, arete, manto de cielo, heliotropo, nube, bola de nieve, margarita, bugambilia, azucena, malvón y gladiola (Plan de Desarrollo Municipal, 2016).

3.1.7 FAUNA

Son diversas las especies animales que se encuentran en esta región: conejos, zorrillos, coyotes, ardillas, hurones, tlacuaches, cacomiztle, cuinique y gato montés. Mamíferos domésticos como perros, gatos, ganado ovino, porcino y caprino. Reptiles: culebras de agua, serpiente de cascabel, lagartijas, escorpiones y lagartos en la parte baja que es calurosa. Aves domésticas como: gallinas,

pollos, gallos, pavos, patos y algunos gansos; en aves silvestres diferentes clases de pájaros como: gorriones, calandrias, azulejas, gavilanes, urracas, búhos, lechuzas, tecolotes, colibrí, etc. Insectos: alacrán negro, mosquito en las partes húmedas, zancudo, arañas patudas, arañas negras, tarántulas en las partes más calurosas, abejas, avispas, luciérnagas y catarinas (Plan de Desarrollo Municipal, 2016)

3.1.8 DEMOGRAFÍA

En el censo poblacional del 2010 se registró una población total de 17,390 de los cuales el 52% son mujeres y 48% hombres. Más de la mitad de la población, el 57% se encuentra entre los 15 y 64 años lo que habla de la necesidad de crear fuentes de empleo dentro de la zona. Específicamente en el Ejido Venta Morales hay 373 habitantes. No existen grupos étnicos significativos en la zona, se conoce que en todo el municipio únicamente 34 personas hablan una lengua indígena. Texcaltitlán se encuentra dentro de los municipios con alto grado de marginación en el estado (INEGI, 2016).

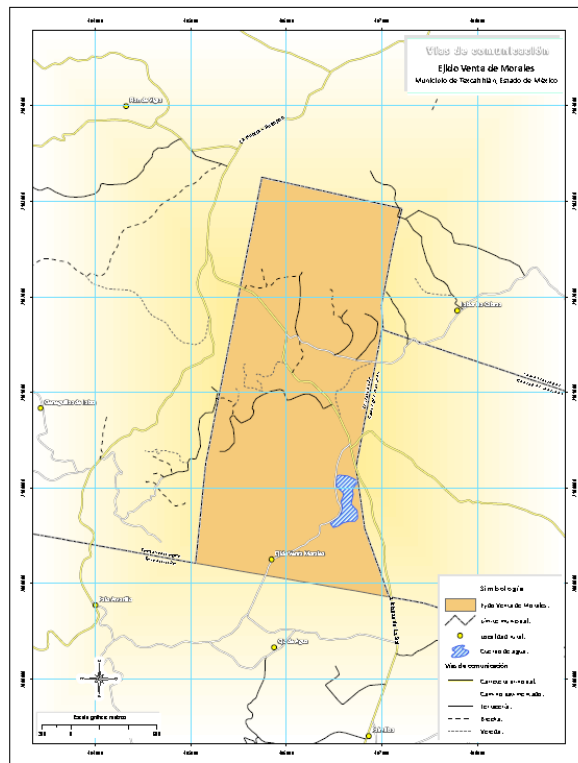
3.1.9 MIGRACIÓN

Se atribuye a el desarrollo de la zona y la creación de centros de estudio medio superior y apoyos para el campo; el hecho de que se observe una disminución en la migración de los habitantes de este municipio al grado de reducirse al mínimo. Incluso las personas que salen en busca de nuevas oportunidades de trabajo mantienen su residencia en el municipio.

3.2 DIAGNÓSTICO COMUNITARIO

El Ejido Venta Morales (La Laguna) se ubica en el Estado de México, en el municipio de Texcaltitlán (mapa 2). Se puede llegar al ejido desde Toluca a través de la carretera 10 La Puerta Coatepec – Ixtapan de la Sal. De la superficie total del ejido el 44% está destinado a parcelas y el 66% es la superficie de uso común. En el Registro Agrario Nacional (2016) se tiene considerados a 101 ejidatarios. Sin embargo, en las reuniones periódicas realizadas durante 2017, se observa

únicamente alrededor de 87 ejidatarios. Lo anterior hace pensar que no se ha regularizado el título de propiedad de algunas personas que posiblemente ya fallecieron.



En el Ejido se encuentran 110 viviendas habitadas de las cuales 87 tienen piso firme, éstas cuentan con energía eléctrica, agua entubada, 65 tienen drenaje y servicios sanitarios. Sólo 5 viviendas cuentan con 3 o más ocupantes por cuarto y hay un promedio de 4.3 habitantes por vivienda (INEGI, 2016).

La principal fuente de empleo en el ejido la constituye un vivero, parte de un programa de reforestación de la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) otorgado en 2010. Principalmente los empleados son mujeres. El autoempleo es otra de las opciones en la comunidad, existen papelerías, tiendas de abarrotes, una recaudería ambulante. Cuando se hace matanza se avisa a vecinos y

familiares de la venta de carne en fresco. En el parque Villa Campamento se cuenta con 4 empleos fijos y se generan hasta 10 temporales cuando el grupo de visitantes es grande y requiere de servicios de alimentos y limpieza.

Fuera del ejido principalmente el desplazamiento a las áreas de trabajo se realiza hacia la cabecera municipal en donde se emplean en actividades semicalificadas y los menos viajan a la ciudad de Toluca para emplearse en la construcción.

Lo anterior, permite concluir que el territorio necesita una diversificación productiva, a partir de actividades económicas que agreguen y retengan valor, igualmente es necesario priorizar sobre las oportunidades de empleo para mujeres y jóvenes. La infraestructura turística detectada, los recursos naturales y culturales y la disponibilidad de algunos actores locales indican que existe potencial para el desarrollo de actividades turísticas en el territorio.

3.3 DIAGNÓSTICO TURÍSTICO

3.3.1 UBICACIÓN DEL PROYECTO

El parque Villa Campamento se ubica al sur del Ejido Venta Morales y comparte superficie con el Ejido Agua Bendita. Dicho parque se desarrolló dentro del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI), de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI). Se seleccionó este parque debido a que se trata de una infraestructura ociosa que puede valorizarse a través del desarrollo de actividades turísticas integrales que atiendan demandas específicas de nichos de mercado claramente ubicados. Se puede llegar desde la Ciudad de México tomando la carretera federal 15 México – Toluca, llegar hasta Paseo Tollocan (Carr. MX 55), posteriormente carretera 134 Toluca - Ciudad Altamirano, México 10 a Sultepec y México 12 Coatepec Harinas. La distancia desde la Ciudad de México es de 118km, desde Toluca 55km y continuando por la carretera 10 se encuentra la cabecera municipal de Texcaltitlán, a 17km (mapa 3).



Mapa 3. Ubicación del paque Villa Campamento con relación a los principales centros urbanos

Fuente: Google Maps

Actualmente, el Parque Villa Campamento se encuentra administrado por el ejido. No tienen una figura jurídica que los represente. Los comprobantes de pago que elaboran están sellados por el comisariado ejidal. Cuatro personas tienen empleo fijo en el parque. Se cubren roles por pareja de 24 por 24 horas. Las actividades de las 4 personas que trabajan en el parque se describen en la figura 7. Este tipo de infraestructuras son promovidas por el Estado, pero siempre están subutilizadas porque no derivan de proyectos integrales de desarrollo rural. La propuesta es un acercamiento para generar una actividad complementaria que la propia comunidad podría gestionar.

- ✓ Dar información y precios en el sitio o vía telefónica sobre los servicios del parque.
- ✓ Mantener una relación de reservaciones.
- ✓ Preparar las cabañas que se utilizarán, antes de que lleguen los visitantes (limpiar, revisar que no tengan insectos, abrir ventanas para evitar el olor a humedad).
- ✓ Cobrar a la llegada de los turistas. No hay un mecanismo de pago anticipado para reservar.
- ✓ Asesoran al visitante en lo que requiera durante la estancia (dónde comer, información de atractivos).
- ✓ Facilitan la estancia con servicios como: brindar madera para fogatas o para calentar alimentos, elaboran cañas de pescar muy elementales para su uso en la laguna, si el huésped requiere un baño se enciende el boiler, en caso de requerirlo se llama a una de las esposas de los empleados para que elabore comida para los visitantes.
- ✓ Una vez que los turistas se retiran, los empleados se encargan de limpiar las instalaciones y dejar todo en orden para los siguientes visitantes.
- ✓ Cuando no hay turistas, principalmente durante la semana, los empleados se dedican a limpiar las instalaciones, lavar los blancos de cama y cortinas, cortar el césped y dar mantenimiento a las instalaciones que lo requieran.

Figura 7. Funciones actuales de los empleados del Parque Villa Campamento

3.3.2 CÉDULAS DE DIAGNÓSTICO COMUNITARIO

Conforme a lo que se describió en el cuerpo metodológico de esta investigación, se decidió utilizar para el diagnóstico turístico las cédulas de trabajo definidas por el enfoque LEADER (Zimmer & Grassmann , 1996). Las cédulas se elaboraron, en su mayor parte, con la información descrita hasta el momento. Dichas cédulas agrupan información dentro de las siguientes categorías:

1. Medio Ambiente
2. Población, actividad económica, comercios y servicios
3. Cultura y animación cultural
4. Alojamiento y restauración

En el anexo 1 se encuentra el resultado de la elaboración de cada una de las cuatro fichas de trabajo. A partir de esta información podemos observar lo siguiente:

- Con respecto al medio ambiente, el espacio cuenta con recursos atractivos y susceptibles de aprovechamiento bajo la propuesta del Turismo Paleogastronómico, en particular lo referente a la flora silvestre.
- La topografía y el clima proporcionan características atractivas para los habitantes de las ciudades cercanas que buscan una experiencia en un entorno de campo muy diferente a lo que se vive cotidianamente.
- Culturalmente, el municipio cuenta con aspectos que es posible integrar al producto turístico para desarrollar una propuesta integral; fiestas, tradiciones, iglesias y danzas.
- En cuanto al alojamiento y restauración se observa una baja oferta, lo que sugiere que la propuesta de Turismo Paleogastronómico podrá posicionarse rápidamente al considerar alojamiento, gastronomía y una experiencia innovadora con la que se difundirá el conocimiento ecológico tradicional de los habitantes del Ejido Venta Morales.

En general, las cédulas de inventario turístico, proporcionan suficientes elementos para la creación de un producto turístico atractivo. Hasta este punto se encuentra que el Ejido Venta Morales, ubicado en Texcaltitlán, Estado de México cuenta los aspectos necesarios para cubrir con la definición propuesta de Turismo Paleogastronómico. Sin embargo, debido al papel estratégico que ocupan los alimentos comestibles silvestres, adicionalmente se desarrolló un listado de productos disponibles en la zona. El resultado se presenta en la siguiente sección.

3.3.3 INVENTARIO DE ALIMENTOS COMESTIBLES SILVESTRES

Retomando los estudios de turismo micológico realizados por Thomé-Ortiz (2018), a continuación, se presenta la tabla 2. En ella se observa la variedad de hongos silvestres comestibles disponibles en el Ejido Venta Morales de Texcaltitlán, Estado de México. En la tabla 3 se presenta el resumen de hiervas comestibles, hiervas medicinales y árboles frutales disponibles en el lugar. Por la limitante en tiempo del proyecto, no se llegó a identificar el nombre científico de cada una de

las especies. Adicionalmente, será importante continuar con un calendario anual de disponibilidad para integrarlo a la estrategia.

Tabla 2. Variedades de hongos silvestres comestibles disponibles en el Ejido Venta Morales, Texcaltitlán, Estado de México.

Nombre local	Nombre científico	Ubicación	Disponibilidad	Importancia cultural	Valor económico
1. Chicale	<i>Amanita grupo caesarea</i>	En bosque de oyamel	Media	Baja	Baja
2. Mosco	<i>Amanita rubescens</i>	En bosque de oyamel	Alta	Baja	Baja
3. Zorrita (chicale gen).	<i>Hebeloma aff. Mesophaeum</i>	En bosque de pino	Alta	Baja	Baja
4. Jocoyol	<i>Laccaria laccata</i>	En bosque de pino	Alta	Baja	Baja
5. Tejamanilero	<i>Clitocybe gibba</i>	En bosque de oyamel	Alta	Media	Baja
6. Tejamanilero rojo	<i>Clitocybe squamulosa</i>	En bosque de oyamel	Alta	Media	Baja
7. Clavito o Jarero	<i>Lyophyllum aff. Connatum</i>	En bosque de ocotes	Alta	Alta	Baja
8. Blanco	<i>Russula brevipes</i>	En bosque de oyamel	Alta	Media	Baja
9. Enchilado (chico azulado)	<i>Lactarius deliciosus</i>	En bosque de pino	Alta	Baja	Baja
10. Enchilado (blanco)	<i>Lactarius scrobiculatus</i>	En bosque de pino	Baja	Baja	Baja
11. Cema	<i>Boletus appendiculatus</i>	En bosque de ocote oyamel	Baja	Alta	Baja
12. Pancita	<i>Boletus barrousii</i>	En bosque de encino	Baja	Media	Baja
13. pancita	<i>Boletus edulis</i>	En bosque de encino	Baja	Media	Baja
14. Pancita	<i>boletus edulis var. Clavipes</i>	En bosque de encino	Baja	Media	Baja
15. Galambo	<i>boletus luridus</i>	En bosque de pino	Baja	Baja	Baja
16. Cema	<i>boletus pinophilus</i>	En bosque de pino	Baja	Media	Baja
17. Naranja	<i>cantharellus cibarius</i>	En bosque de pino	Baja	Baja	Baja
18. Corneta roja	<i>Gomphus fluccosus</i>	En bosque de oyamel	Alta	Baja	Baja
19. Corneta blanca	<i>Gomphus kauffmanii</i>	En bosque de oyamel	Baja	Baja	Baja
20. Pata de pájaro	<i>Clavulina cristata</i>	En bosque de pino	Baja	Baja	Baja
21. Pata de pájaro	<i>Ramaria flava</i>	En bosque de pino	Baja	Baja	Baja
22. Pata de pájaro	<i>Ramaria flavescens</i>	En bosque de pino	Baja	Baja	Baja
23. Escobeta	<i>Ramaria Formosa</i>	En bosque de pino	Baja	Baja	Baja
24. Escobeta	<i>Ramaria aff myceliosa</i>	En bosque de pino	Baja	Baja	Baja
25. Escobeta	<i>Ramaria aff sanguinea</i>	En bosque de pino	Baja	Baja	Baja
26. Gachupín	<i>Helvella crispa</i>	En bosque de oyamel	Baja	Media	Media
27. Gachupín	<i>Helvella fusca</i>	En bosque de oyamel	Baja	Media	Media
28. Gachupín	<i>Helvella lacuosa</i>	En bosque de oyamel	Baja	Media	Media
29. Gachupín	<i>hampiñ pithiophyla</i>	En bosque de oyamel	Baja	Media	Media
30. Olote	<i>Morchella elata</i>	En bosque de encino	Baja	Alta	Alta
31. Olote	<i>Morchella esculenta</i>	En bosque de encino	Baja	Alta	Alta
32. Olote	<i>Morchella conica</i>	En bosque de encino	Baja	Alta	Alta
33. Matas	No se indentificó su nombre científico	En todo el bosque	Baja	Alta	Media
34. Coyote	No se identificó su nombre científico	En todo el bosque	Baja	Baja	Baja
35. Juanito (hampiñones)	No se identificó su nombre científico	En llanos	Baja	Baja	Baja
36. Hongo de ocote	<i>Trocholoma magnivelare</i>	En bosque de ocote	Baja	Alta	Alta

Fuente: (Thome-Ortiz, 2018)

Tabla 3. Recursos silvestres comestibles disponibles.

RECURSOS SILVESTRES COMESTIBLES	
HIERVAS SILVESTRES	alfilerillo, árnica, berros, carrizo, chayotillo, simonillo, trébol, hierba del cáncer, aretillo, verdolaga, vetania y zarzamora silvestre
HIERVAS MEDICINALES	manzanilla, hierbabuena, epazote, árnica, cedrón, ruda, tabaquillo, manrubio, gordolobo, hinojo, carricillo
ÁRBOLES FRUTALES	Pera, manzana, nuez, limón, tejocote, capulín, membrillo, higo, durazno, breva, andrina, chabacano, granada, melona

Fuente: (INAFED, 1986) con cotejo en campo

3.3.4 ANÁLISIS PEST

A partir de una metodología de observación participante con ejidatarios y miembros de la localidad e investigación en fuentes secundarias se realiza el análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. En la figura 8 se pueden observar los resultados de los cuales podemos concluir lo siguiente:

- Se cuenta con el apoyo del gobierno municipal para la generación de opciones que atraigan turistas al municipio y generen empleos locales, para evitar el desplazamiento a otros municipios o hacia el centro urbano más cercano, la ciudad de Toluca.
- Actualmente, el conocimiento ecológico tradicional se encuentra en la generación que hoy se encuentra en la franja etaria de la tercera edad y sus hijos. La tercera generación no está tan informada ni interesada en conservar este conocimiento. Una propuesta de aprovechamiento generará interés en los jóvenes por aprender y seguir transmitiendo dicho conocimiento.

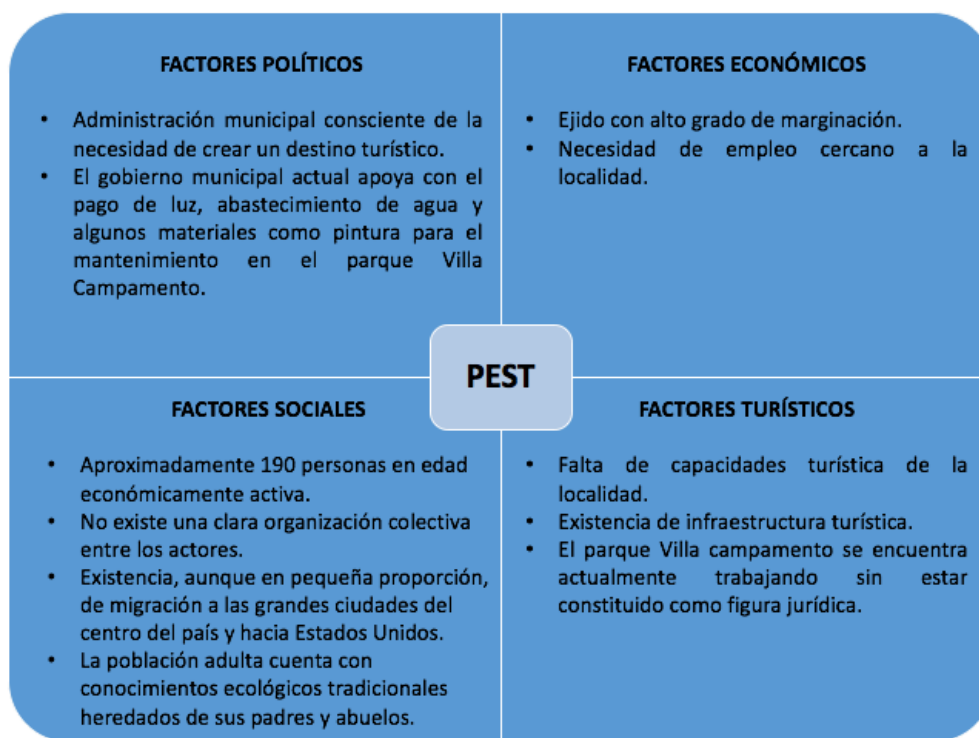


Figura 8. Análisis PEST. Fuente: Elaboración propia

El análisis PEST confirma que es oportuna la idea de generar un producto turístico que aproveche los recursos locales y sobre todo el capital humano de la localidad. Atiende a la necesidad de creación de empleos dentro del municipio y la atracción de turismo que, con sus visitas, ya sea con pernocta, o sin ella, generen una derrama económica que beneficie a los actores locales.

3.4 PLAN DE NEGOCIO

3.4.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

La idea del negocio es el crear un producto de turismo rural basado en el aprovechamiento de los recursos alimentarios silvestres, lo que hemos nombrado como paleogastronomía. Esta estrategia de aprovechamiento asegura mantener un atractivo turístico todo el año. La oferta se ubica en el ejido La Venta Morales en el municipio de Texcaltitlán, Estado de México, a pie de monte del Volcán Xinantécaltl (Nevado de Toluca). La idea de negocio se desarrolla para turistas

amantes de la naturaleza, interesados en iniciarse o ampliar sus conocimientos sobre la paleogastronomía.

3.4.1.1 MISIÓN

Somos un grupo de ejidatarios interesados en compartir nuestros conocimientos sobre el entorno natural a través de una propuesta de turismo no estacional. Promovemos el respeto al medio ambiente, sembrando conciencia ecológica de forma responsable.

3.4.1.2 VISIÓN

Ser el proyecto referente de turismo paleogastronómico en el centro de México por calidad e innovación.

3.4.1.3 OBJETIVOS

En la tabla 4 se presentan los objetivos del proyecto divididos por funcionalidad y plazo para su desarrollo: corto plazo, mediano plazo y largo plazo.

Tabla 4. Objetivos del proyecto a corto, mediano y largo plazo

FUNCIONALIDAD	OBJETIVOS DEL PROYECTO		
	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Mercado	Generar una estrategia atractiva e innovadora para turistas de naturaleza para marzo 2018	Propiciar el éxito comercial a partir del reconocimiento de turistas e instituciones a partir del 2019 Crear sinergias con empresas del ramo ubicadas en el centro del país entre abril y agosto del 2018	Consolidar el proyecto como referente de turismo paleogastronómico en México y Latinoamérica para el verano del 2020
Finanzas	Atender convocatorias de programas gubernamentales para la obtención de recursos financieros desde el momento de la aprobación del proyecto a partir de marzo 2018	Buscar alianzas estratégicas para el financiamiento de nuevos espacios entre la primavera del 2019 y 2019	
Producción	Establecer estrategias de colaboración entre los proveedores locales de bienes y servicios involucrados para generar sinergias efectivas durante el primer trimestre del 2018		
Administrativo	Generar una propuesta de negocio viable de turismo rural para los actores locales del ejido La Venta Morales y presentarse a la comunidad el primer bimestre del 2018.	Lograr la constitución jurídica de la empresa de turismo rural el primer semestre del año 2018.	Establecer mecanismos de control y seguimiento para todos los procesos de la empresa que permitan identificar oportunamente nuevos retos y oportunidades a principios del 2019
Técnico	Propiciar el desarrollo de capacidades de todos los miembros de la organización brindando formación continua al aceptarse el proyecto, durante el primer trimestre del 2018 Desarrollar estrategias para añadir valor a los PFNMC durante la puesta en marcha del proyecto.	Formación continua y desarrollo de capacidades durante el año 2018	
Social	Generar valorización, orgullo identitario y cultural entre los actores locales durante el primer trimestre del 2018	Desarrollar habilidades de innovación y emprendedurismo entre los habitantes de la localidad para mantener el carácter innovador y propositivo de la empresa para la generación de nuevos proveedores locales durante el 2018 y principios del 2019	Percibir el beneficio integral para los actores locales al término del 2018
Ambiental	Evaluar la posibilidad de domesticar algunas de las especies comestibles recolectadas en el bosque durante el 2018	Obtener reconocimiento por parte de sitios web especializados como tripadvisor en el 2019	Obtener el distintivo W como destino turístico sustentable mexicano durante los tres primeros años de operación del proyecto para el 2020

Fuente: Elaboración propia

3.4.1.4 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

Los servicios que se brindarán serán principalmente recorridos en el bosque con guías nacidos en la localidad y con amplio conocimiento ecológico tradicional. Durante las caminatas el guía hablará de la importancia del bosque para quienes lo habitan, porqué es necesario conservarlo y qué obtienen de él, a cambio de su

cuidado. Se redondeará la oferta con talleres de conservas y de herbolaria medicinal mismos que se implementarán una vez iniciado el proyecto. Un componente fundamental del proyecto es la experiencia gastronómica que parte de las especies recolectadas en su estado silvestre hasta la degustación de las mismas en platos tradicionales o en recetas de reciente creación.

3.4.1.5 FUNCIONES

- Generar una actividad económica que proporcione ingresos extra a los habitantes de la localidad.
- Preservar y difundir el conocimiento ecológico tradicional de los habitantes de la zona.
- Proporcionar una oferta innovadora de turismo rural en el Estado de México.
- Consolidar nuevas estrategias comerciales que deriven en desarrollo local (derrama económica).
- Fomentar empoderamiento entre los habitantes de la localidad.

3.4.1.6 NECESIDADES QUE ATIENDE

- Genera empleos directos e indirectos para los habitantes del Ejido Venta Morales y otros ejidos dentro del municipio de Texcaltitlán.
- Se da mantenimiento al bosque lo que ayuda con la conservación.
- Se apoya en la reproducción de los hongos y otros productos comestibles silvestres.
- Se incentiva el interés de los jóvenes por aprender sobre el conocimiento tradicional local.
- Desarrolla el emprendimiento entre los actores del proyecto.
- Se fomenta el interés por obtener formación profesional.
- Se disminuye la migración.

3.4.1.7 APLICACIÓN COMERCIAL

Se crea la oferta de turismo paleogastronómico para un segmento de mercado que gusta del turismo rural con énfasis en conocimiento del bosque, en particular, del conocimiento ecológico tradicional. Se parte del interés y añoranza de los habitantes de las grandes urbes por lo rural.

3.4.1.8 VENTAJAS COMPETITIVAS

- Atención directa de los habitantes de la localidad.
- Acompañamiento de un recolector de hongos silvestres y otros productos comestibles del bosque con conocimiento tradicional.
- Diseño personalizado de la experiencia

3.4.1.9 ANÁLISIS FODA

En este apartado se presenta el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se perciben hasta este punto del desarrollo del proyecto (tabla 5).

3.4.1.10 MODELO CANVAS

Se desarrolla el Modelo Canvas por ser una herramienta que divide el planteamiento del negocio en nueve módulos. Los módulos son: aliados, actividades y recursos clave, propuesta de valor, relación con los clientes, canales de comunicación, segmento de clientes, estructura de costos y flujo de ingresos. El resultado se observa en la figura 9.

Tabla 5. Análisis FODA del proyecto

ANÁLISIS FODA				
	OPORTUNIDADES	AMENZAS		
POSITIVAS	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de propuestas formales de turismo paleogastronómico en el Estado de México 	<ul style="list-style-type: none"> Integración al mercado global 	NEGATIVAS	
	<ul style="list-style-type: none"> Demanda creciente de propuestas de turismo rural sustentable basadas en el interés urbano por lo rural 	<ul style="list-style-type: none"> Ofertas incipientes 		
	<ul style="list-style-type: none"> Generación de empleos locales 	<ul style="list-style-type: none"> Cambio climático 		
	<ul style="list-style-type: none"> Revalorización del conocimiento tradicional 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de fuentes de financiamiento 		
	<ul style="list-style-type: none"> Generación de pensamiento emprendedor 	<ul style="list-style-type: none"> Competencia con otras propuestas similares a nivel nacional e internacional 		
		<ul style="list-style-type: none"> Sobre explotación de los recursos 		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES		
	<ul style="list-style-type: none"> Potencial turístico 	<ul style="list-style-type: none"> Estacionalidad de algunos productos 		
	<ul style="list-style-type: none"> Disposición emprendedora de los habitantes de la localidad 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de mantenimiento en la infraestructura turística existente 		
	<ul style="list-style-type: none"> Riqueza natural 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de capacidad turística de la localidad 		
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento ecológico tradicional 	<ul style="list-style-type: none"> No existe una clara organización colectiva entre los actores 			
<ul style="list-style-type: none"> Cercanía con la CDMX y área metropolitana, centro poblacional más grande del país con 25 millones de habitantes (INEGI, 2015) 	<ul style="list-style-type: none"> Localidades con accesibilidad restringida 			
<ul style="list-style-type: none"> Vinculación de recursos naturales y culturales 				
<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura turística básica existente 				

Fuente: Elaboración propia

Con esta información, en una sola vista, se presentan los elementos clave del plan de negocio, con los cuales se sustentan en la propuesta de valor planeada para los visitantes.

3.4.2 ESTUDIO DE MERCADO

En México es incipiente la oferta de productos turísticos basados en los hongos silvestres comestibles y otros productos forestales no maderables comestibles. Según la Secretaría de Turismo (2014), el ecoturismo es “viajar por áreas naturales sin perturbarlas, con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar tanto sus atractivos naturales, como las manifestaciones culturales que allí puedan encontrarse”. Por otro lado, la misma institución define al turismo de aventura como los viajes cuya motivación es el “experimentar desafíos impuestos por la naturaleza y alcanzar logros (sin considerar competencias deportivas)”.

Es prudente conocer estas definiciones debido a que el tipo de turismo que se propone en el presente plan de negocio entra en ambos rubros debido a la consideración de actividades de caminata (turismo de aventura) y de observación del ecosistema (ecoturismo). En fuentes secundarias se retoman datos de ambos tipos de turismo para el estudio de mercado que se expone a continuación.

3.4.2.1 DESCRIPCIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO

Es desconocido el mercado en particular del turismo paleogastronómico debido a la falta de investigaciones formales que apoyen en la generación de la base de conocimiento. En un esfuerzo por la identificación y segmentación del mercado de este tipo de turismo se realizó un muestreo aleatorio simple. El micoturismo se emplea como un caso de estudio particular que sirve para ilustrar una de las formas más difundidas turismo Paleogastronómico. La información se obtuvo mediante un cuestionario estructurado que evalúa variables geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento. La herramienta se conformó de 22 preguntas de estructura cerrada y abierta complementada con datos sociodemográficos. El análisis estadístico, partió de la codificación de los datos obtenidos en la herramienta aplicada en campo. Se utilizó el paquete estadístico

SPSS, versión 20 (*Statistical Package for the Social Sciences*) con elementos estadísticos descriptivos. En total se levantaron 200 cuestionarios de los cuales se obtuvieron 131 cuestionarios válidos. En la tabla 6 se muestran los resultados obtenidos del estudio. La información se amplía con base en fuentes secundarias.

Tabla 6. Características socioeconómicas del mercado meta

CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MERCADO META		
Aspecto	Característica particular	
Residencia	CDMX y Estado de México	
Nivel Socioeconómico[1]	C+ / C / C-	
Ocupación	Profesionistas, empresarios, comerciantes	
Edad	25 a 60 años	
Principales destinos	Estado de México, Morelos, Hidalgo, Guerrero, Puebla, Veracruz	
Estilo de vida	Residentes de la zona conurbada más grande del país, prefieren	
Preferencia de viaje	Con pernocta	Sin pernocta
Periodo	Mayo - agosto	Septiembre - abril
Duración promedio	Cuatro noches	
Viajes al año promedio	Uno	Dos
Promedio de viajeros	Cuatro	Cuatro
Motivación del viaje	Convivencia familiar, vacaciones	Paseo, convivencia familiar
Medio de transporte	Auto propio, autobús foráneo	
Principales actividades	Convivencia familiar, caminata por el destino, contacto con la	
Distribución del gasto durante el viaje	29% transporte, 26% alimentación, 14% hospedaje, 14% entretenimiento, 17% otros rubros	35% transporte, 32% alimentación, 22% otros rubros, 11% entretenimiento
[1] Según la clasificación de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado (AMAI)		

Fuente: Elaboración propia con datos de fuentes primarias e información de (SIGMADOS, 2008)

Según un estudio publicado por el Centro de Estudios Superiores en Turismo (CESTUR, 2011) podemos profundizar en algunos aspectos del mercado meta.

- Los viajes largos están asociados a las vacaciones escolares.
- Los viajes cortos por lo general se realizan a destinos previamente conocidos y a una distancia no mayor de cinco horas por carretera.
- Tres son los factores determinantes en la elección del destino: precio, seguridad, interés.
- Las vacaciones suelen asociarse a la promoción de la unión y convivencia familiar.

- La forma tradicional de adquirir servicios de transporte y hospedaje es el crédito. El pago en efectivo se reserva para los gastos menores empleando principalmente tarjetas de débito.
- Necesidades identificadas:
 - ✓ Instalaciones y servicios orientados a familias con niños.
 - ✓ Promover el incremento en el número de periodos vacacionales a lo largo del año para romper con la temporalidad.
 - ✓ Información completa y veraz en relación con las promesas de venta de los servicios y actividades en los destinos.
 - ✓ Generar paquetes de actividades que combinen el turismo cultural-gastronómico con el deportivo.
 - ✓ Sitios de internet claros y de fácil acceso.
- Las actividades básicas del viaje son: desayunar o comer en lugares típicos, pequeñas compras de recuerdos y visitar los puntos más comunes.
- Debido a la información insuficiente antes y durante el viaje regularmente no se planean o reservan las actividades. La información *in situ* se realiza a residentes, operadores de transporte público, recepcionistas de hotel.
- El segmento de mercado de adultos mayores y personas con discapacidad está teniendo mayor interés y necesidad de viajar. Sin embargo, se reconoce que estos nichos aunado a las personas con obesidad no tienen facilidades de accesibilidad en los destinos turísticos.

Esta es la información recabada sobre el segmento del mercado, a continuación, se presenta el análisis de la demanda, posteriormente de la oferta para finalizar con su contrastación.

3.4.2.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Según la información del sistema DataTur (2015), se observa un incremento en las llegadas de turistas al Estado de México, estos datos son generales, no se identifican por tipologías de turismo. El turismo nacional ha incrementado, sin embargo, se observa un decremento en la llegada de turistas internacionales

(tabla 7). En el apartado de la contrastación de la oferta y la demanda se realiza el cálculo del consumo aparente.

Tabla 7. Llegada de turistas al Estado de México y oferta de alojamiento (2012-2014)

Llegada de turistas al Estado de México y oferta de alojamiento			
	2012	2013	2014
Llegada de Turistas Totales a la Entidad	2,606,734	2,742,850	2,818,682
Nacionales	2,351,125	2,592,548	2,690,359
Internacionales	255,609	150,302	128,323
Oferta de alojamiento (cuartos)[2]	14,375	15,153	15,419

[2] Se consideran únicamente alojamientos clasificados de 1 a 5 estrellas

Fuente: Elaboración propia con información de DATATUR (2015)

3.4.2.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA

En México sólo existe una oferta formal de aprovechamiento de los recursos forestales no maderables, se trata de Micoturismo México (figura 10). Se ubica en Tequila, Jalisco y ofrece recorridos únicamente en temporada de lluvias por lo que su estacionalidad es muy marcada y corta la temporada en la que ofrece sus servicios. En la tabla 8 se proporcionan más detalles.

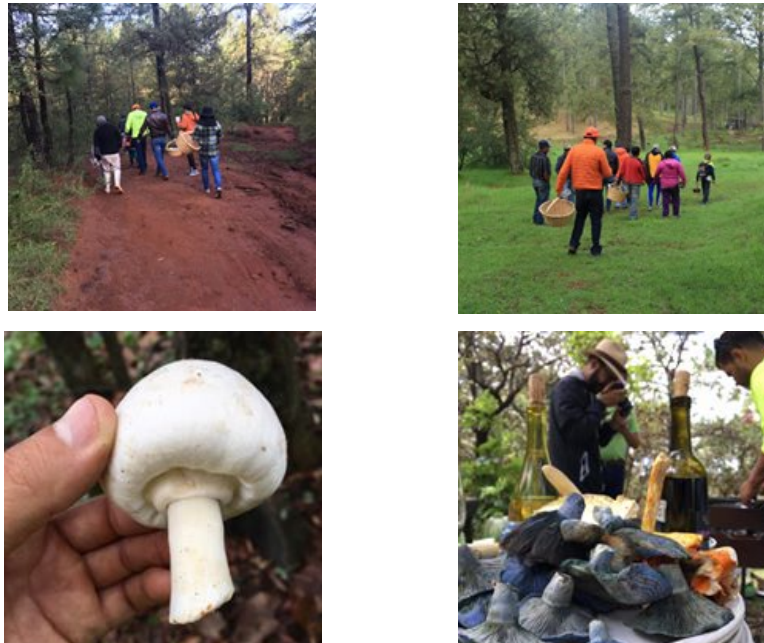


Figura 10. Fotos de recorridos realizado por Micoturismo México en Tequila, Jalisco.

Fuente: <https://www.facebook.com/Micotur%C3%ADsmo-México>

Un mecanismo de difusión del conocimiento micológico que poco a poco se ha ubicado en el gusto de los consumidores son las ferias temáticas. Existen varias de ellas con más de 20 años de experiencia como la de Cuajimoloyas en Oaxaca, Senguio en Michoacán, Cuajimalpa en CDMX y varias más. Estos mecanismos se considerarán como aliados estratégicos al poderse convertir en puntos de difusión del producto turístico que se plantea desarrollar en Texcaltitlán, Estado de México (figura 11).



Figura 11. Ferias de Hongos. Publicidad

El modelo de negocio a seguir y superar lo constituye la organización *No Taste Like Home*. Es una oferta ubicada en el estado de Carolina del Norte, Estados Unidos. En este modelo se recurre a los recursos silvestres que provee el bosque para desarrollar diferentes actividades durante todo el año. Entre las actividades que ofertan se encuentran los recorridos con recolección para la elaboración de alimentos en el sitio (figura 12). También es posible desarrollar eventos sociales y

banquetes teniendo como escenario principal el bosque. En la tabla 8 se detallan algunos de sus servicios.



Figura 12. Fotos de recoridos realizados por No Taste Like Home. Fuente: <https://www.facebook.com/pg/notastelikehome.org>

Tabla 8. Análisis de la competencia

Competidor	Micoturismo México		No Taste Like Home			
Ubicación	Tequila y Atemajac de Brizuela, Jalisco,		Carolina del Norte, USA			
Productos	Recorrido Micoturístico de 1 día	Recorrido Micoturístico de 2 días	Recorridos	Presentaciones de productos	Banquetes a base de alimentos silvestres	Retiros e Integración de equipos
Precio	\$700.00	\$1,200.00	Adultos \$75 usd y Niños \$30 usd en adelante			
Tiempo en el mercado			20 años			
Sitio web	http://www.coaexperiencias.com.mx/		http://notastelikehome.org/			
Slogan	Turismo creativo y sustentable +		Wild Food Adventures			
Logotipo						
Principal Ventaja	Única oferta en su tipo ubicada en México		Asociación sin fines de lucro. Apoyo y financiamiento de instituciones privadas.			
Acciones para el posicionamiento	Enfatizar la diferencia esencial del negocio que elimina la temporalidad		Generar alianzas con instituciones públicas y privadas para incrementar la visibilidad y proporcionar confianza			

Elaboración Propia con información de los competidores

En Europa, específicamente en España, existen una vasta oferta de servicios micoturísticos. Dicha oferta no se ha considerado dentro de la competencia directa debido a su ubicación, sin embargo, si se consideran como modelos de negocio exitosos e innovadores susceptibles de ser estudiados para nutrir el presente proyecto (figura 13).



Figura 13. Algunas ofertas micoturísticas en España

3.4.2.4 CONTRASTACIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

Se estima que el aprovechamiento del mercado no satisface ni a un 50% de su potencial. México es un país megadiverso que podría aprovechar el turismo de aventura y ecoturismo más allá del preferido sol y playa. Se estima que en México entre el 15 y 20 por ciento de los turistas están interesados en temas ecoturísticos (Alcántara, 2014). Con base en lo anterior y los datos de la tabla 6, podemos definir que existe un nicho de mercado potencial de entre 422 mil y 563 mil visitantes al Estado de México interesados en ecoturismo. De los cuales entre 403 mil y 538 mil serían de procedencia nacional. El Estado de México recibe al año aproximadamente al 11% del turismo doméstico con lo que podemos inferir que al menos 44 mil visitantes llegan a esta entidad en busca de ecoturismo y turismo de aventura (figura 13).

El Estado de México cuenta con 702 hoteles lo que proporciona un total de 23,827 cuartos. Se encuentran registrados 1,790 restaurantes y cafeterías y 376 agencias de viajes. En el municipio de Texcaltitlán únicamente se cuenta con 21 habitaciones en un hotel y 26 cabañas ubicadas en el Ejido Venta Morales (INEGI, 2015).

El Ejido Venta Morales cuenta con 26 cabañas para ocupación doble. Se tienen contemplados también áreas para campamento y se tiene infraestructura sanitaria necesaria para todos los ocupantes. Por lo que se calcula una capacidad máxima de 80 personas simultáneamente. Considerando esta oferta de alojamiento con una pernocta promedio de 2 noches, se calcula una capacidad máxima para 4,160 turistas lo que representa poca más del 9% de captación de la llegada anual de turistas nacionales al Estado de México.

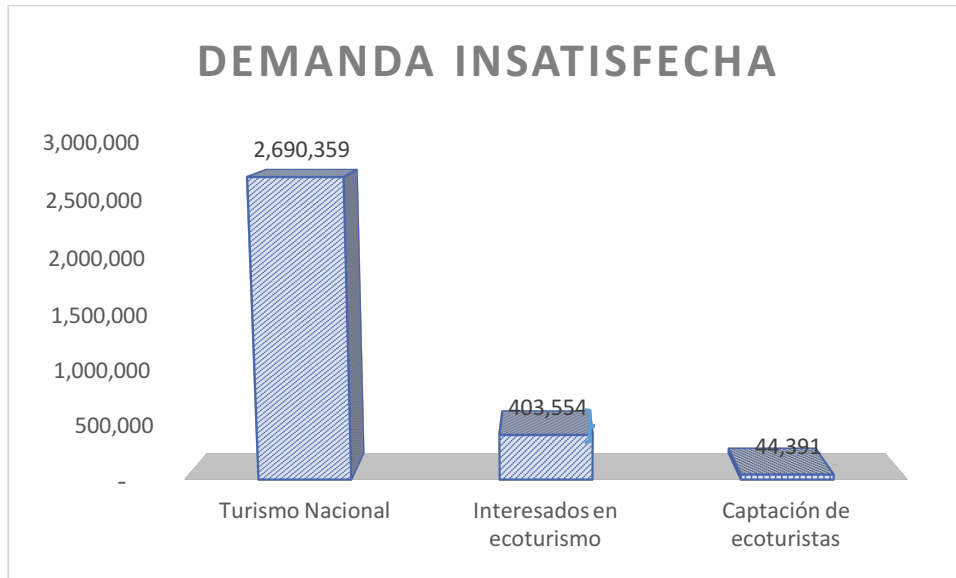


Figura 14. Demanda insatisfecha. Fuente: Elaboración propia

Al contrastar la oferta de productos turísticos basados en micoturismo y recursos silvestres, la demanda de los mexicanos por opciones ecoturísticas, se puede identificar una demanda insatisfecha que potencialmente puede cubrir este proyecto (figura 14).

3.4.2.5 Proyección de ventas

Para la realización de esta proyección (figura 15) se considera el reporte de ocupación hotelera y estadía promedio durante el 2014 en el Estado de México del Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México (2014). La estadística se toma como el consumo esperado en el panorama conservador. Se suman veinte puntos porcentuales para el cálculo de ventas en el panorama optimista y se restan quince puntos porcentuales, debajo del consumo conservador, para el cálculo de la perspectiva pesimista.

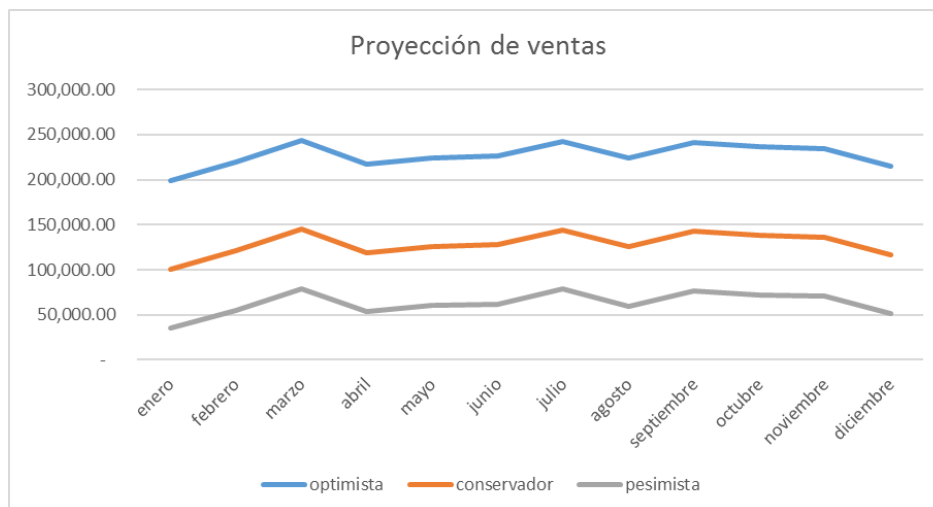


Figura 15. Proyección de ventas. Fuente: elaboración propia con datos de (IGCEM, 2014)

3.4.3 PLAN DE MERCADOTECNIA

En el siguiente apartado se presenta la propuesta mercadológica para el proyecto.

3.4.3.1 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Durante la **introducción** del producto se prevén ventas bajas, costos elevados por cliente, las utilidades serán negativas, del nicho de mercado llegarán los clientes con mentalidad más innovadora capaces de probar nuevos productos y el proyecto se desarrollará en un mercado con baja competencia.

En la fase de **crecimiento** debe considerarse un rápido aumento en las ventas por lo que se requerirán mayores recursos, el costo por cliente tenderá al equilibrio, se verán iniciadas las utilidades con tendencia al alza, los clientes innovadores regresarán y nuevos clientes llegarán por moda y comenzarán a surgir competidores en el mercado.

En la **madurez** del producto se llegará al máximo de ventas con un costo bajo por cliente, las utilidades serán altas, el cliente comenzará a ser promedio y el número de competidores comenzará a estabilizarse y quizá a disminuir. Este será el momento de comenzar a pensar en estrategias de reinversión del producto o la puesta en marcha de nuevos productos.

Indicios de la **decadencia** serán cuando las ventas comiencen a bajar y, aunque se mantendrá un bajo costo por cliente, las utilidades se verán afectadas y disminuirán, llegarán clientes que en el momento de moda no pudieron acudir y es probable que los competidores comiencen a desaparecer.

En la figura 16 se presenta el ciclo de vida descrito en los párrafos anteriores.



Figura 16. Ciclo de vida del producto. Fuente: elaboración propia

3.4.3.2 CARTERA DE PRODUCTOS

En la tabla 9 se presentan los productos que se proponen para este proyecto. En una primera etapa únicamente se prevé la implementación de los recorridos de un día, las estancias de 2 días y talleres gastronómicos que estarán incluidos en cada uno de los anteriores.

Tabla 9. Cartera de productos

CARTERA DE PRODUCTOS		
Producto	Tipo	Características
Recorridos contemplativos, recorridos para recolección (1 día)	Vaca lechera	Económico para el cliente
Estancia de 2 días	Interrogante	Logística importante, demanda de materia prima
Talleres gastronómicos	Perro	Demandará materia prima
Eventos sociales y corporativos	Interrogante	Amplia utilidad, gran peso en logística, poca frecuencia, cliente con gran expectativa
Experiencias gastronómicas, banquetes	Estrella	Demanda de materia prima, logística intermedia
Dinámicas escolares	Estrella	Gran peso en la logística y seguridad del grupo

Fuente: Elaboración propia

3.4.3.3 DETERMINACIÓN DEL PRECIO

Para la determinación del precio se han estimado costos fijos (tabla 9), sueldos (tabla 11) y costos variables por servicio (tabla 12). Con base en los datos obtenidos se calculan los precios para distribuidores y consumidores finales (tabla 13). La utilidad propuesta para el negocio corresponde al 30% sobre el costo total y en base a este precio se calcula una comisión del 15% para distribuidores y socios comerciales.

Tabla 10. Costos fijos y cálculo de su proporción por actividad

Costos Fijos (mensuales)		Prorrateo de CF por actividad			
		actividad	ingreso esperado	%	monto
agua	200.00	recorridos	44,800.00	34%	8,604.88
luz	300.00	estancias campamento	38,400.00	29%	7,375.61
gas / leña	100.00	estancias cabaña	48,000.00	37%	9,219.51
teléfono e internet	400.00				
papelería	200.00		131,200.00		25,200.00
sueldos	19,000.00				
publicidad	2,000.00				
mantenimiento	3,000.00				
Total CF	25,200.00				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11. Estimado de sueldos

Sueldos			
puesto	pago mensual	cantidad	total
recolectores	4,000.00	2	8,000.00
ayudante general	2,000.00	2	4,000.00
tallerista	3,000.00	1	3,000.00
administración y contabilidad	2,000.00	1	2,000.00
administrador de sitio web y redes sociales	2,000.00	1	2,000.00
			\$19,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Cálculo de costos variables por servicio

Costos Variables			
concepto	recorridos	estancias campamento	estancias cabaña
kit de recolección (canasta, navaja, guía)	100.00	100.00	100.00
refrigerio	100.00	100.00	100.00
taller gastronómico		200.00	200.00
hospedaje		150.00	300.00
Total Costos Variables	\$ 200.00	\$ 550.00	\$ 700.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Cálculo de precios por servicio para distribuidores y consumidores finales

Cálculo de precios			
concepto	recorridos	estancias campamento	estancias cabaña
Total Costos Variables	\$ 200.00	\$ 550.00	\$ 700.00
Total Costos Fijos	\$ 8,604.88	\$ 7,375.61	\$ 9,219.51
Producción esperada	64	32	32
Costo Total	\$ 334.45	\$ 780.49	\$ 988.11
Utilidad 30%	\$ 100.34	\$ 234.15	\$ 296.43
Precio de venta a distribuidor	\$ 434.79	\$ 1,014.63	\$ 1,284.54
Utilidad 15%	\$ 65.22	\$ 152.20	\$ 192.68
Precio de venta consumidor final	\$ 500.00	\$ 1,166.83	\$ 1,477.22
Monto considerado para proyección	\$ 700.00	\$ 1,200.00	\$ 1,500.00

Fuente: Elaboración propia

Los precios obtenidos en la tabla 13 se consideraron para la proyección financiera que se presenta más adelante, en un contexto conservador. Estos precios se consideran competitivos comparados con las ofertas estudiadas, sin embargo, es posible incrementar hasta en un 50% los precios al público bajo la justificación de

que no existe una oferta similar en el centro del territorio nacional, adicionado a que se trata de una propuesta diferenciada al integrar otros productos silvestres comestibles que se suman a las variedades micológicas.

3.4.3.4 CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

Los canales para la comunicación y distribución seleccionados son:

- ✓ Canales Propios y directos
 - Fuerza de ventas. Será la comunidad la encargada de hacer difusión al proyecto. En caso de concretar ventas se le gratificará con el porcentaje previsto para el distribuidor
 - Sitio de internet. El sitio deberá dar información clara del proyecto además de contener un formato de reservación que enviará los datos del cliente a un correo que alguien designado dará seguimiento.
 - Redes Sociales. Se designará a un encargado para atender mensajes y hacer publicaciones. Por estos medios se difundirán eventos especiales y promociones.
- ✓ Canales Asociados Indirectos
 - Se crearán alianzas con tour operadoras y blogs especializados en turismo
 - Se buscará el apoyo de la institución de turismo del municipio y el estado

3.4.3.5 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

En la etapa inicial del producto se buscarán tener presencia en ferias para difundir el proyecto. Se realizará publicidad impresa. Se buscará promoción con aliados estratégicos. Se posicionará el sitio de Facebook por medio de la compra de difusión al igual que en twitter. Debido a los altos gastos que esta actividad conlleva se hará un acercamiento a municipio para obtener fondos para este fin. Una vez que se posicione el producto todos los esfuerzos de difusión se volcarán en el sitio web y las redes sociales.

3.4.3.6 MARCA

Se propone el siguiente logotipo (figura 17) que representa los productos silvestres obtenidos del bosque. Se utilizará en papelería y publicidad impresa y digital. Es posible estampar morrales de recolección, playeras, gorras, tazas, termos, plumas, etc. para venta o promoción.



Figura 17. Propuesta de logotipo. Fuente: Elaboración propia

3.4.4 ESTUDIO TÉCNICO

En este apartado se presenta el estudio técnico del negocio. Se divide en cinco secciones: en la primera se describe el proceso para la prestación del servicio; posteriormente se determina la capacidad de producción del proyecto para después presentar la descripción de la maquinaria, equipo e instalaciones; en la cuarta sección se encontrará el plano de ubicación y distribución del lugar; por último, se presenta el programa de prestación de servicios.

3.4.4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

El servicio comienza con el contacto del cliente; puede ser directo, vía telefónica, vía e-mail (directo o desde el sitio web) o por medio de alguna de las redes sociales. El servicio solicitado podrá ser alguno de los productos predefinidos o diseñado a medida según la experiencia solicitada por el cliente. En caso de ser un diseño desarrollado a medida se tendrá que hacer un cálculo del precio, basado en tablas de costos. Posteriormente se tendrá que definir la logística que

se llevará a cabo en el momento de la prestación del servicio. En ambas situaciones, ya sea un producto estándar o uno personalizado, se deberá solicitar un 50% de anticipo para la reservación, mismo que podrá ser cubierto a través de depósito bancario o transferencia electrónica. También se generará la opción de pagos vía el sistema Paypal o a través de sitios como booking.com u hoteles.com. Una vez confirmado el depósito en la cuenta bancaria se enviará al cliente un correo con la confirmación de la reserva, indicaciones para llegar al parque e información importante para hacer de la experiencia lo más placentera posible.

El día del servicio se citará a los clientes una hora antes para realizar el registro. Durante este registro se revisará el status de pago, se cobrará, si es el caso, el saldo, y si el producto requerido incluye una noche de estancia, se asignará la cabaña o lugar para el campamento. Posteriormente se iniciará una plática introductoria sobre el recorrido, las actividades a realizar, recomendaciones, precauciones y se hará entrega del kit que contendrá el morral de recolección, guía visual de especies y una pequeña navaja para los adultos y una brocha para los menores.

A las 10:00 horas aproximadamente se dará inicio al recorrido que consistirá en realizar senderismo ligero por las vías determinadas. En caso de grupos grandes se formarán subgrupos de 10 personas incluyendo menores. Cada grupo será guiado por un recolector tradicional experto y mínimo una persona de apoyo de la comunidad. Durante el recorrido se recolectarán hongos y hiervas silvestres comestibles, el guía brindará información sobre cada una de las especies y asesorará para determinar si es adecuado recolectar algún espécimen en particular.

Al retornar al parque se identificarán las especies recolectadas y se darán indicaciones para su consumo o conservación. El resultado de la recolecta podrá ser donado para su preparación en el momento o conservado por cada uno de los recolectores aficionados.

Para los visitantes que contrataron el paquete sencillo se les dará un refrigerio consistente en una bebida caliente o fría, tortillas hechas a mano y dos o tres opciones de guisos a base de hongos y hiervas silvestres del sitio. El refrigerio se brindará en un sitio del parque, al aire libre. Para el caso de los visitantes con paquete completo se les proveerá una comida de tres tiempos consistente en una sopa, un guisado y un postre acompañado de bebida caliente o fría. Los platos degustados estarán elaborados con productos de la zona incluidos los hongos y hiervas silvestres. Esta comida se llevará a cabo en el restaurante del parque.

Para ambos grupos se dará un tiempo para compartir la experiencia de la recolección y atender dudas. Posteriormente el grupo con el paquete de un día podrá disfrutar de la tarde en el parque haciendo uso de sus instalaciones. Podrá solicitar alimentos a la carta en el restaurante con costo adicional.

El grupo que pernoctará en el parque podrá comenzar el levantamiento del campamento, si es el caso, y el encendido de la fogata. Se podrán desarrollar actividades de convivencia o pláticas alrededor de la fogata con una cena ligera. Al día siguiente, al amanecer, se guiará un segundo recorrido opcional. A las personas que decidan realizarlo se les dará una bebida caliente y pan. Podrán llevar o no el equipo de recolección. En este caso se les guiará por otro sendero para observar diferencias y se platicará sobre las ventajas de recorrer el bosque a temprana hora.

Al regreso se reunirá al grupo en el restaurante para el desayuno. Posteriormente se dará un taller gastronómico con sugerencias de preparación de las especies encontradas en el bosque y técnicas de conservación. Posteriormente el grupo tendrá la tarde libre disfrutando de las instalaciones del parque con servicio de restaurante con costo adicional.

En todos los casos, al término del servicio, se pedirá realizar una evaluación y se dará un agradecimiento por la visita. Posteriormente se enviará al correo de

contacto otro agradecimiento con una foto de la visita. Bimestralmente se generará una gaceta digital en la que se integren noticias sobre nuevos servicios propios o asociados, noticias del lugar como eventos dentro del municipio y se compartirán algunas experiencias de visitas realizadas durante los meses recientes. Con esta estrategia se busca continuar informando a los visitantes que han visitado el lugar para generar presencia y propiciar el retorno de los visitantes

Tabla 14. Cronograma de actividades. Ciclo completo

Cronograma de actividades para un fin de semana completo				
	Proceso	Tiempo	Cronograma	
Recorrido sin pernocta	Recepción. Pago de saldos y asignación de cabaña o espacio para acampar en su caso.	1 hora	8:00 – 9:00 hrs.	Día 1
	Bienvenida. Plática introductoria y entrega de kit de recolección.	1 hora	9:00 – 10:00 hrs.	
	Recorrido. Senderismo y recolección de hongos comestibles silvestres y hiervas silvestres.	4 horas	10:00 – 14:00 hrs.	
	Regreso al parque. Refrigerio e identificación de especies recolectadas.	2 horas	14:00 – 16:00 hrs.	
Recorrido con pernocta	Comida y plática sobre la experiencia.	3 horas	14:00 – 17:00 hrs.	Día 1
	Encendido de fogata y levantamiento de campamentos.	2 horas	17:00 – 19:00 hrs.	
	Cena / convivencia	2 horas	19:00 – 21:00 hrs.	
	Descanso			
	Café y pan	30 minutos	5:30 – 6:00 hrs.	Día 2
	Recorrido Opcional. Senderismo y recolección de hongos comestibles silvestres y hiervas silvestres.	3 horas	6:00 – 9:00 hrs.	
	Desayuno	2 horas	9:00 – 11:00 hrs.	
Taller gastronómico	3 horas	11:00 – 14:00 hrs.		

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 14 se muestra el cronograma de actividades sugerido. En caso de tener grupo de recorrido sencillo durante el segundo día de actividades, tendrá atención independiente con el mismo cronograma diseñado para el primer día. Para los casos de paquetes diseñados a medida tendrá que estudiarse la logística

y determinar los mejores tiempos y espacios. En el anexo 2 se muestran los diagramas de flujo de los procesos desde la reservación del servicio y el recorrido. Se integra el paquete sin pernocta y con pernocta.

3.4.4.2 DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

La capacidad máxima de visitantes que pueden ser recibidos y atendidos cómodamente es de 80 personas, entre adultos y menores. Existe espacio para 48 de ellos en las 24 cabañas del parque con una cama tamaño matrimonial cada uno. En las áreas verdes del parque es posible ubicar casas de campaña de dimensiones variadas. El límite de 80 personas está determinado por el espacio de los dos salones que pueden ser habilitados como restaurantes que se calcula pueden albergar hasta 40 comensales simultáneamente.

El servicio sanitario se encuentra fuera de las cabañas. Se compone de 4 módulos, 2 asignados a mujeres y 2 a hombres. Cada módulo cuenta con 6 servicios completos (regadera, wc y lavabo) por lo que simultáneamente existe la capacidad para 12 mujeres y 12 hombres.

El espacio para estacionamiento es amplio, a un costado de cada cabaña puede estacionarse un auto mediano o camioneta. A la entrada del parque es posible estacionar hasta 3 autobuses quedando dentro del área vigilada del parque. En esta misma área existe espacio para los autos particulares de los visitantes que acudan sin pernocta.

Con respecto a los recorridos se han identificado 4 recolectores con conocimiento tradicional de hongos y plantas silvestres quienes tienen la disponibilidad y habilidad de dirigir grupos a través del bosque. Cada uno de ellos se puede hacer acompañar de miembros de la familia o de la comunidad como apoyo. Idealmente cada grupo de visitantes deberá componerse de 10 personas, entre adultos y menores para mantener el control y dar la atención adecuada. Con esta capacidad se pueden realizar recorridos con 40 personas simultáneamente con una duración

de entre tres y cuatro horas, para posteriormente continuar con otro grupo de igual capacidad. En este caso, al momento de la reservación se deberá aclarar la hora aproximada de inicio del recorrido. Con la información anterior se puede resumir la capacidad total por periodo como se observa en la tabla 15.

Tabla 15. Calculo de la capacidad total en servicios y visitantes

Capacidad total				
Periodo	Servicios		Visitantes	
	Recorridos sin pernocta	Recorridos con pernocta	visitantes sin pernocta	visitantes con pernocta
1 día	1		80	
1 semana	3	1	240	80
1 mes	12	4	960	320
1 año	144	52	11,520	3,840

Fuente: Elaboración propia

3.4.4.3 DESCRIPCIÓN DE LA MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES

El parque actualmente cuenta con mobiliario, equipo e instalaciones. El detalle se presenta en la tabla 16.

Tabla 16. Relación de maquinaria, equipo e instalaciones existentes

Maquinaria, equipo e instalaciones existentes		
Concepto	Descripción	Observaciones
24 cabañas	Fabricación de cemento y tabique rojo. Cama matrimonial con sábanas y cobertor. Un buró, una repisa – tocador con espejo, perchero, ventanas con cortinas, puerta de metal con cerradura. Piso recubierto de loseta vinílica.	Los muros internos y pilares de la construcción son pintados con materiales que el municipio dona por lo que los colores no siempre van de acuerdo con la estructura.
Salón 1 (restaurante)	Fabricación de cemento y tabique rojo. Piso de cemento aplanado y pulido. Mesas y bancos de madera con capacidad para 40 personas. Espacio para alacena.	No cuenta con estufa interna. Se utilizan asadores localizados en el exterior.
Salón 2	Fabricación de cemento y tabique rojo. Piso de cemento aplanado y pulido. Espacio para alacena.	No cuenta con sillas ni mesas
Oficina	Fabricación de cemento y tabique rojo. Piso de cemento aplanado y pulido. Ubicado en el acceso principal del parque. Construcción amplia con área de recepción y dos habitaciones.	Es amplia, no está habilitada para recibir visitantes. Actualmente se utiliza como casa para los vigilantes que realizan roles de 24 x 24hrs. También utilizada como bodega de productos de limpieza.
Módulos sanitarios (4)	Fabricación de cemento y tabique rojo. Piso de cemento aplanado y pulido. Muebles de baño.	
Energía eléctrica	Todas las instalaciones en el parque cuentan con luz y contactos eléctricos	Actualmente lo paga el municipio
Agua	Cisterna que se abastece por medio de una pipa	Actualmente lo paga el municipio
Línea telefónica	Ubicada en la oficina, atendida por los vigilantes	Plan de prepago
Tractor pequeño	Para apoyo en limpieza y mantenimiento del parque	
Podadora	Mantenimiento de césped	
Orilladoras	Mantenimiento de césped	

Fuente: Elaboración propia

Con base en la relación anterior y la descripción del proyecto se identifica la necesidad de los recursos enlistados en la tabla 17.

Tabla 17. Maquinaria, equipo e instalaciones necesarios

Maquinaria, equipo e instalaciones necesarios					
Concepto	Descripción	Proveedor	Cantidad	Periodicidad	Costo
Equipo de cómputo	HP 240 G5, CeleronN3060, RAM 4GB (1x4GB) 1600 DDR3L, HDD 500GB 7200RPM , LCD 14 LED HD SVA AG slim, Integrated, WLAN bgn 1x1 +BT 4.0 WW,NO OPTICO, W10HOME64 BITS, 4C 41WHR, 1/1/0	Grupo comercial Pronde	1	única	\$5,300.00
Impresora	HP Laserjet P1102W, inalámbrica, vel. de imp. 8.5seg. Resolución 600 x 600 x 2 dpi, bandeja para 150 hojas	Grupo comercial Pronde	1	Único	\$1,500.00
Terminal bancaria	Instalación y equipo	Banco Azteca	1	Único	\$800.00
Muebles de oficina	Escritorio, sala de recepción	Alejandro Ballesteros	1 escritorio 3 lovesit	Único	\$5,000.00
Muebles para	Mesas y sillas para 40 personas	Alejandro Ballesteros	4 mesas 40 sillas	Único	\$12,000.00
				TOTAL	\$24,600.00
Internet y teléfono	Plan básico para un solo equipo	telmex	1	Mensual	\$399.00
Comisión Bancaria	Terminal bancaria	Banco Inbursa	1	Por cobro	1.8% + IVA del monto cobrado

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a materia prima se sugiere la compra de los siguientes productos (tabla 18).

Tabla 18. Adquisición de materia prima

Materia prima					
Concepto	Descripción	Proveedor	Cantidad	Periodicidad	Costo
Insumos de papelería	hojas de papel, bolígrafos, lápices, toner, engrapadora	Grupo Comercial Pronde	1 paquete de hojas, 10 bolígrafos, 10 lápices, 1 toner	semestral	1,100.00
Materiales de Promoción	Tripticos, formato de evaluación de la experiencia, guía de recolección	Tolko Group	1,000 por cada diseño	semestral	3,000.00
				TOTAL	4,100.00
Despensa básica	Agua, aceite, sal, azúcar, café, etc.	GARIS		bimestral	500.00
Productos de aseo personal	Shampoo, jabón para manos, jabón para cuerpo, crema humectante, acondicionador	ESPUMA DE LUNA		bimestral	2,000.00
Productos de limpieza	Limpia pisos, desinfectante, escobas, cubetas, jergas, franelas, aromatizante	DOGO	10lt por detergente	bimestral	1,200.00
Combustibles y aditivos	Gasolina y aceite	Gasolinera local	20 lt	bimestral	350.00
				TOTAL	4,050.00

Fuente: Elaboración propia

3.4.4.4 DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN

El parque Villa Campamento tiene su acceso principal sobre la carretera 12 Coatepec Harinas – Ixtapan de la Sal. Colinda al sur con el ejido Agua Bendita y pertenece al Ejido Venta Morales. Tiene 24 cabañas, cada una cuenta con una cama matrimonial, estas cabañas se distribuyen en la mitad de la superficie del parque, dos salones con capacidad para 60 personas cada uno. Los baños se encuentran en el exterior de las cabañas, en dos módulos con capacidad para 6 mujeres y 6 hombres simultáneamente cada uno de estos módulos.

El parque cuenta con un área de estacionamiento en la entrada principal, y es posible ingresar con autos pequeños hasta cada una de las cabañas. Tiene una plancha de cemento habilitada como cancha de basquetball y un módulo pequeño de juegos infantiles; pasamanos, resbaladilla, columpios, sube y baja.

También cuenta con una edificación a la entrada destinada para las oficinas administrativas y como bodega principal. La distribución gráfica del parque se presenta en la figura 18.



Figura 18. Plano de distribución Parque Villa Campamento. Fuente: Elaboración propia con base en Google Maps

3.4.4.5 PROGRAMA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Con base en el panorama conservador de la proyección de ventas del estudio de mercado se ha desarrollado el programa del número de servicios que se planean vender. Esta planeación se presenta dividida por cada uno de los productos en los que se centrará la primera etapa de promoción del proyecto (figura 19).

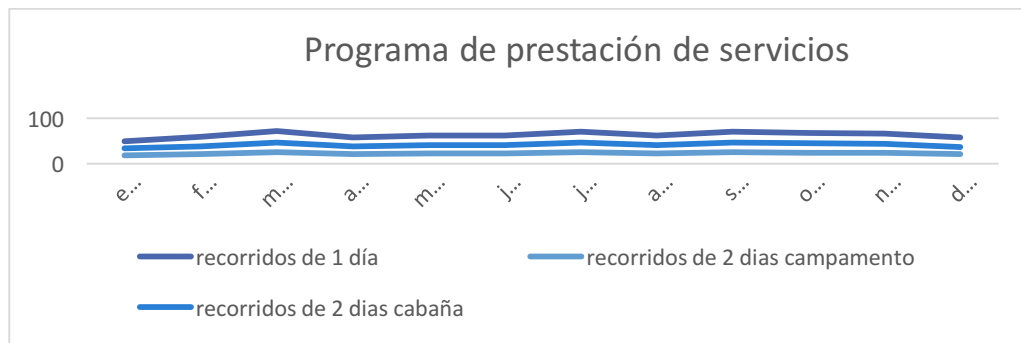


Figura 19. Programa de prestación de servicios mensual. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 19 se presentan los datos de los cuales se obtuvo el gráfico anterior.

Tabla 19. Proyección de ventas en número de servicios

Proyección de Ventas (en servicios)			
	recorridos de 1 día	recorridos de 2 días campamento	recorridos de 2 días cabaña
enero	49	18	33
febrero	59	20	38
marzo	71	25	46
abril	58	20	38
mayo	61	22	40
junio	62	22	40
julio	70	25	46
agosto	61	22	40
septiembre	70	25	46
octubre	67	24	44
noviembre	66	23	43
diciembre	57	20	36

Fuente: Elaboración Propia

Con el programa de prestación de servicios se concluye el estudio técnico de este proyecto. Este estudio clarifica algunos aspectos que dan pie a la realización del estudio administrativo, estudio que se presenta en el siguiente apartado.

3.4.5 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

El desarrollo del estudio administrativo proporciona, dentro del presente proyecto de inversión, las herramientas para la adecuada distribución de actividades y responsabilidades al interior de la empresa, lo que facilitará generar armonía organizacional. También se efectúa un acercamiento hacia los trámites que se deberán realizar para cumplir con la debida constitución de la entidad, al tiempo que se conocerán los derechos y beneficios de la entidad y sus socios.

3.4.5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para el correcto funcionamiento de la organización es necesario establecer jerarquías y dividir las actividades en áreas funcionales. Con esta determinación se facilitará la asignación de funciones y la comunicación al interior del negocio. Uno de los aspectos más importantes en una empresa es reunir un equipo de trabajo que genere sinergia para que como una entidad bien coordinada se dirija

hacia el cumplimiento de metas comunes. A continuación, se detallan los aspectos organizacionales.

3.4.5.2 ÁREAS FUNCIONALES

En la tabla 20 se presentan las áreas sugeridas para el negocio. Se buscó crear las menos posibles para facilitar la comunicación además de que en un inicio la entidad no generará la operación que justifique la creación de más áreas.

Tabla 20. Áreas funcionales del negocio

Áreas funcionales del negocio			
Área	Actividades	Requisitos especiales	Periodicidad y tiempo
Gerencia	Supervisión y control	Liderazgo positivo y propositivo	Lunes a sábado 4 horas por día en el parque y disponibilidad completa al teléfono.
Administración	Administración, Contabilidad y Finanzas, Compras	Manejo de computadora, ofimática, organización.	Lunes a sábado 4 horas por día
Ventas	Ventas, Publicidad y Promoción, Reservas	Gusto por las ventas, manejo de computadora, posibilidad de trasladarse a puntos de promoción. Organización de las reservas	Martes a domingo 8 horas por día
Operación	Atención al cliente, mantenimiento	Agradable atención a clientes, conocimiento de hongos, plantas y recursos silvestres comestibles.	Diario, 8 horas por día
		Conocimiento de mantenimiento básico de instalaciones (pintura, limpieza, reparaciones básicas)	

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente apartado se presenta el organigrama planeado para las áreas funcionales descritas.

3.4.5.3 ORGANIGRAMA

En el figura 20 se presenta la propuesta de organigrama para la entidad. Se han considerado todas las áreas funcionales y departamentos por actividades aun cuando se propone que, descartando el área de operación, sea únicamente una persona la que sea responsable de todas las actividades de área. Esto durante los

primeros años de operación. En cuanto se justifique la generación de una nueva plaza y el negocio genere recursos suficientes para el sueldo, se podrá considerar ampliar la plantilla de empleados.

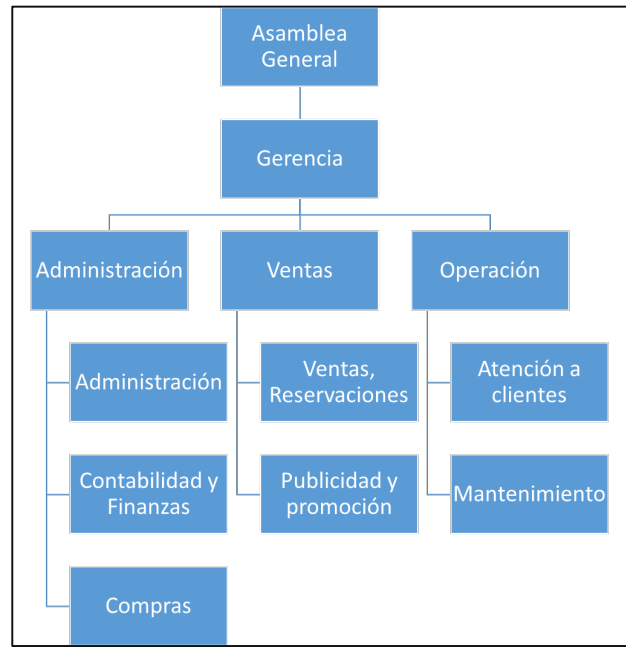


Figura 20. Organigrama propuesto para la entidad de negocio. Fuente: elaboración propia

A continuación, se realiza la descripción de puestos y asignación de salarios.

3.4.5.4 PUESTOS Y SALARIOS

Una vez que se han definido las áreas funcionales y la jerarquización de éstas, estamos en la posibilidad de describir los puestos. En la tabla 21 se resume esta descripción.

Tabla 21. Descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS					
	Gerente (1)	Auxiliar contable (1)	Vendedor (1)	Operativos (2)	Veladores (2)
Sueldo mensual	\$7,000	\$3,000	\$3,000 + comisiones	\$3,000 p/p	\$3,000 p/p
Prestaciones	Seguridad social, prima vacacional, aguinaldo.				
Edad	30 a 45 años	18 a 25 años	18 a 30 años	18 a 40 años	
Requerimientos físicos	Vivir en la zona, condición física para trabajo en el parque.				
Aptitudes	Liderazgo	Trabajo en equipo	Gusto por las ventas, habilidades de comunicación	Conocimiento tradicional ecológico, habilidades de comunicación	
	Trabajo en equipo	Responsable	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	
	Responsable	Comprometido	Responsable	Responsable	
	Comprometido	Eficiente	Comprometido	Comprometido	
	Eficiente	Honesto	Eficiente	Eficiente	
	Honesto	Sociable	Honesto	Honesto	
	Proactivo		Sociable	Sociable	
	Sociable				
Capacidad de resolución de problemas					
Formación	Carrera técnica en contabilidad, administración		Bachillerato	Secundaria	Primaria
Habilidades técnicas	Computadora e Internet. Uso de redes sociales.				
Experiencia	2 años manejando equipos de trabajo	Experiencia no necesaria	Experiencia en ventas mínima de 6 meses	Experiencia no necesaria	

Fuente: Elaboración Propia

3.4.5.5 MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

3.4.5.5.1 RÉGIMEN FISCAL

De acuerdo con las características del terreno del parque, se trata de suelo ejidal, y por la infraestructura construida a partir del beneficio de un programa federal asignado por la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) la propuesta debe considerar una administración llevada a cabo por la comunidad por lo que se recomienda optar por la forma mercantil de Asociación Civil. Con este régimen se podrá solicitar el registro de la entidad como donataria para expedir recibos deducibles de impuestos. Se solicitará la Clave Única de Inscripción (CLUNI) ante el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (RFOSC) para poder solicitar apoyos y estímulos que otorga la Administración Pública Federal.

3.4.5.5.2 CONSTITUCIÓN LEGAL

El proceso para la constitución legal de la asociación civil se detalla en el figura 21. Este proceso considera desde la decisión del nombre de la sociedad hasta su inscripción en el RFOSC. Aunque es posible generar la CLUNI antes de obtener el registro como donataria autorizada. El costo total por la protocolización de los estatutos y la inscripción en el registro público de la propiedad, incluyendo el trámite del Registro Federal de Contribuyentes (RFC) llevado a cabo por la notaría tiene un costo aproximado de \$12,000 pesos en el municipio de Tlalnepantla, Estado de México.

3.4.5.5.3 OBLIGACIONES

Al constituirse la empresa como una asociación civil las obligaciones ante el servicio de atención tributaria son:

- Estar inscritos en el R.F.C
- Llevar registros contables
- Expedir comprobantes fiscales por operaciones distintas a los donativos
- Expedir recibos especiales por donativos
- Presentar declaración anual de sueldos y retenciones
- Expedir constancias de retenciones
- Presentar declaraciones informativas
- Retener y enterar los impuestos a cargo de terceros
- Presentar en el mes de febrero de cada año, declaración anual de ingresos-egresos
- Presenta, en enero de cada año, aviso de que sigue cumpliendo con los requisitos y obligaciones de Ley
- En caso de tener trabajadores, debe solicitar su registro patronal ante el IMSS y pagar las cuotas obrero-patronales, así como efectuar las aportaciones al Infonavit, y al Sistema de Ahorro para el Retiro
- En caso de efectuar pagos por servicios profesionales, se deberán de realizar las retenciones de ISR y del IVA.

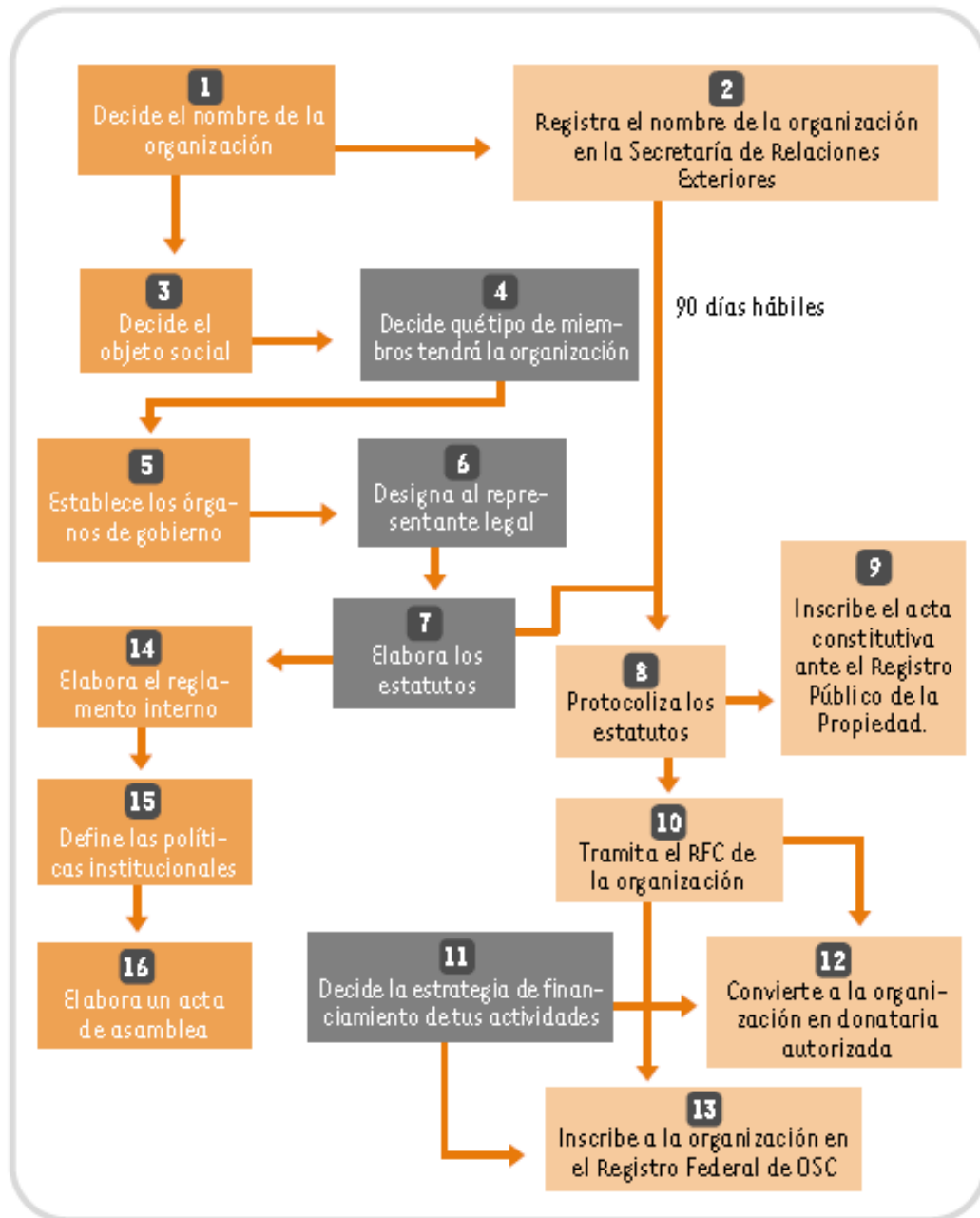


Figura 21. Proceso de constitución de una asociación civil. Fuente: (Carrillo, et.al.,2009)

Es importante considerar que, en caso de obtener el registro de donataria autorizada y la CLUNI, la asociación civil, además de las obligaciones adquiridas ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT) debe hacer reportes anuales para mantener ambos registros. Adicionalmente, este régimen mercantil requiere de la realización de asambleas, al menos anualmente. Para ser válidas requieren

del cumplimiento de un protocolo y posteriormente su debida legalización ante el notario o corredor público, lo cual incurre en costos anuales adicionales.

3.4.6 ESTUDIO FINANCIERO

3.4.6.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial está compuesta por la inversión contemplada para mobiliario y equipo, tecnología, gastos de constitución y el capital de trabajo equivalente a 3 meses de gastos fijos y sueldos. En la tabla 22 se detallan los montos de cada uno de estos rubros.

Tabla 22. Inversión Inicial

Inversión Inicial	
Concepto	Monto
Activo Fijo	
Mobiliario y equipo	17,000.00
Equipo de cómputo	7,600.00
Subtotal Activo Fijo	24,600.00
Gastos de constitución	12,000.00
Capital de Trabajo	173,622.00
TOTAL DE LA INVERSIÓN	210,222.00

Fuente: Elaboración propia

3.4.6.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El Parque Villa Campamento actualmente se encuentra ya funcionando de una manera sencilla en su organización, pero con flujo constante de visitantes. Para implementar este proyecto será necesario invertir en el mobiliario adicional, equipo de cómputo, gastos de constitución para formalizar la empresa y un capital de trabajo equivalente a 3 meses de los gastos fijos previstos. Para cubrir esta inversión se ha contemplado buscar inversionistas que estén dispuestos a aceptar un rendimiento máximo de su capital del 9%. Se contempla que sea el mismo ejido, que invierta el fondo que ha logrado reunir con el trabajo actual del producto y, por supuesto, ofrecer de la misma forma un rendimiento.

Algunos gastos como luz, agua y materiales para mantenimiento son provistos por el municipio por lo que hacer un acercamiento podría resultar positivo para obtener este apoyo. Los recursos para la construcción de las cabañas fueron obtenidos a partir de un beneficio del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas de la CDI.

3.4.6.3 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

3.4.6.3.1 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

En la tabla 23 se presenta el flujo de efectivo proyectado a 5 años con base en la investigación desarrollada en los estudios anteriores.

Tabla 23. Flujo de Efectivo proyectado a 5 años

Flujo de Efectivo					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad neta	(235,823.23)	18,764.56	292,187.78	470,756.25	470,756.25
+ depreciación y amortización	(5,180.00)	(5,180.00)	(5,180.00)	(5,180.00)	(5,180.00)
Generación bruta de efectivo	(230,643.23)	23,944.56	297,367.78	475,936.25	475,936.25
Usos Operativos					
Financiamiento a cuentas por cobrar	-	-	-	-	-
Financiamiento a inventarios	-	-	-	-	-
Total usos operativos	-	-	-	-	-
Fuentes Operativas					
Financiamiento (amort.) proveedores	-	-	-	-	-
Total fuentes operativas	-	-	-	-	-
Generación Neta Operativa	(230,643.23)	23,944.56	297,367.78	475,936.25	475,936.25
Fuentes de Instituciones de Crédito					
Recursos por financiamiento corto plazo	-	-	-	-	-
Recursos por financiamiento largo plazo	-	-	-	-	-
Amortización de créditos bancarios corto plazo	-	-	-	-	-
Amortización de créditos bancarios largo plazo	-	-	-	-	-
Financiamiento neto con costo	-	-	-	-	-
Usos no operativos					
Venta (inversión) en activos fijos	(36,600.00)	0.00	0.00	0.00	0.00
Venta (inversión) en activos diferidos	-	-	-	-	-
Pago de dividendos	-	-	-	-	-
Total de usos no operativos	(36,600.00)	0.00	0.00	0.00	0.00
Fuentes no operativas					
Aportaciones (retiros) de capital	210,222.00	-	-	-	-
Total fuentes no operativas	210,222.00	-	-	-	-
Generación de flujo no operativa	173,622.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Generación Neta de Flujo de Efectivo	(57,021.23)	23,944.56	297,367.78	475,936.25	475,936.25
Caja inicial	-	(57,021.23)	(33,076.67)	264,291.11	740,227.36
Caja final	(57,021.23)	(33,076.67)	264,291.11	740,227.36	1,216,163.62

Elaboración propia con base en (Sandoval, 2004)

3.4.6.3.2 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Con base en el flujo de efectivo y la información recabada para su desarrollo se presentan los estados de resultados proyectados a 5 años. En la tabla 24 se puede ver esta información.

Tabla 24. Estado de Resultados proyectados a 5 años.

Estado de Resultados					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por productos	1,152,067.92	1,545,593.90	2,103,479.50	2,482,412.30	2,482,412.30
Ingresos por servicios	-	-	-	-	-
Ventas	1,152,067.92	1,545,593.90	2,103,479.50	2,482,412.30	2,482,412.30
Gastos fijos	281,388.00	281,388.00	281,388.00	281,388.00	281,388.00
Sueldos y salarios	413,100.00	413,100.00	413,100.00	413,100.00	413,100.00
Gastos Variables	688,223.15	808,935.97	986,400.38	1,110,235.37	1,110,235.37
Otros (Gtos de Venta, etc.)	-	-	-	-	-
Depreciación y Amortización	5,180.00	5,180.00	5,180.00	5,180.00	5,180.00
Total costos y gastos	1,387,891.15	1,508,603.97	1,686,068.38	1,809,903.37	1,809,903.37
Utilidad (pérdida) de Operación	(235,823.23)	36,989.94	417,411.12	672,508.93	672,508.93
Gastos financieros corto plazo	-	-	-	-	-
Gastos financieros largo plazo	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	(235,823.23)	36,989.94	417,411.12	672,508.93	672,508.93
ISR 30%	-	11,096.98	125,223.34	201,752.68	201,752.68
PTU	-	-	-	-	-
Utilidad (pérdida neta)	(235,823.23)	25,892.96	292,187.78	470,756.25	470,756.25

Elaboración propia con base en (Sandoval, 2004)

En el siguiente apartado se realiza el análisis vertical y horizontal de las cifras proyectadas en el Estado de Resultados.

3.4.6.3.3 ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

En la tabla 25 se presenta el análisis vertical del Estado de Resultados proyectado obtenido en la sección anterior. Del análisis podemos observar lo siguiente:

- El costo de ventas en el primer periodo rebasa la estimación de las ventas; aunque la tendencia es a la baja, en el segundo periodo se observa utilidad.
- Se refleja utilidad neta a partir del segundo periodo que tiende al alza, lo que vislumbra de la rentabilidad del proyecto.
- La utilidad se encuentra por debajo del 30% establecido en los objetivos del proyecto, será necesario hacer ajustes en gastos o metas de ventas para llegar a este porcentaje mínimo. Sin embargo, este dato es positivo a partir

del segundo periodo e incrementa rápidamente, lo que habla de una empresa con liquidez.

- Se recuerda que el análisis financiero se realizó con un esquema de precios al público bastante competitivo, sin embargo, es justificable aumentar hasta en un 50% los precios debido a la diferenciación del producto y a que se encuentra en un lugar donde, en las cercanías no existe una oferta similar.

Tabla 25. Análisis vertical del Estado de Resultados a 5 años

Estado de Resultados. Análisis Vertical.						
	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	monto	%	monto	%	monto	%
Ingresos por productos	1,152,067.92	100%	1,545,593.90	100%	2,103,479.50	100%
Ingresos por servicios	-		-		-	
Ventas	1,152,067.92	100%	1,545,593.90	100%	2,103,479.50	100%
Gastos fijos	281,388.00	24%	281,388.00	18%	281,388.00	13%
Sueldos y salarios	413,100.00	36%	413,100.00	27%	413,100.00	20%
Gastos Variables	688,223.15	60%	808,935.97	52%	986,400.38	47%
Otros (Gtos de Venta, etc.)	-	0%	-	0%	-	0%
Depreciación y Amortización	5,180.00	0%	5,180.00	0%	5,180.00	0%
Total costos y gastos	1,387,891.15	120%	1,508,603.97	98%	1,686,068.38	80%
Utilidad (perdida) de Operación	(235,823.23)	-20%	36,989.94	2%	417,411.12	20%
Gastos financieros corto plazo	-		-		-	
Gastos financieros largo plazo	-		-		-	
Utilidad antes de impuestos	(235,823.23)	-20%	36,989.94	2%	417,411.12	20%
ISR	-		11,096.98		125,223.34	
PTU	-		-		-	
Utilidad (pérdida neta)	(235,823.23)	-20.47%	25,892.96	1.68%	292,187.78	13.89%
Estado de Resultados. Análisis Vertical.						
	AÑO 4		AÑO 5			
	monto	%	monto	%		
Ingresos por productos	2,482,412.30	100%	2,482,412.30	100%		
Ingresos por servicios	-		-			
Ventas	2,482,412.30	100%	2,482,412.30	100%		
Gastos fijos	281,388.00	11%	281,388.00	11%		
Sueldos y salarios	413,100.00	17%	413,100.00	17%		
Gastos Variables	1,110,235.37	45%	1,110,235.37	45%		
Otros (Gtos de Venta, etc.)	-	0%	-	0%		
Depreciación y Amortización	5,180.00	0%	5,180.00	0%		
Total costos y gastos	1,809,903.37	73%	1,809,903.37	73%		
Utilidad (perdida) de Operación	672,508.93	27%	672,508.93	27%		
Gastos financieros corto plazo	-		-			
Gastos financieros largo plazo	-		-			
Utilidad antes de impuestos	672,508.93	27%	672,508.93	27%		
ISR	201,752.68		201,752.68			
PTU	-		-			
Utilidad (pérdida neta)	470,756.25	18.96%	470,756.25	18.96%		

Elaboración propia con base en (Sandoval, 2004)

En la tabla 26 se observa el cálculo correspondiente al análisis horizontal de los estados de resultados. De esta información se puede determinar lo siguiente:

- En el segundo y tercer periodo, las ventas se ven incrementadas, sin embargo, en el cuarto año hay incremento de ventas, pero muy por debajo de los años anteriores y en el quinto año las ventas se mantienen. Esto puede deberse al cálculo en la proyección, ya que en la herramienta únicamente se alimentó la tendencia de ventas de los primeros tres periodos.
- Tanto la utilidad operativa como la utilidad neta, rápidamente se ven incrementadas reflejando un valor bastante aceptable en el cuarto periodo.

Tabla 26. Análisis horizontal del Estado de Resultados proyectado a 5 años

Estado de Resultados. Análisis horizontal.							
	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		
	monto	monto	absoluto	relativo	monto	absoluto	relativo
Ingresos por productos	1,152,067.92	1,545,593.90	393,525.98	34%	2,103,479.50	557,885.59	36%
Ingresos por servicios	-	-	-	-	-	-	-
Ventas	1,152,067.92	1,545,593.90	393,525.98	34%	2,103,479.50	557,885.59	36%
Gastos fijos	281,388.00	281,388.00	-	0%	281,388.00	-	0%
Sueldos y salarios	413,100.00	413,100.00	-	0%	413,100.00	-	0%
Gastos Variables	688,223.15	808,935.97	120,712.82	18%	986,400.38	177,464.41	22%
Otros (Gtos de Venta, etc.)	-	-	-	-	-	-	-
Depreciación y Amortización	5,180.00	5,180.00	-	0%	5,180.00	-	0%
Total costos y gastos	1,387,891.15	1,508,603.97	120,712.82	9%	1,686,068.38	177,464.41	12%
Utilidad (pérdida) de Operación	(235,823.23)	36,989.94	272,813.16	-116%	417,411.12	380,421.18	1028%
Gastos financieros corto plazo	-	-	-	-	-	-	-
Gastos financieros largo plazo	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	(235,823.23)	36,989.94	272,813.16	-116%	417,411.12	380,421.18	1028%
ISR	-	11,096.98	11,096.98	-	125,223.34	114,126.35	-
PTU	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad (pérdida neta)	(235,823.23)	25,892.96	261,716.18	-111%	292,187.78	266,294.83	1028%
Estado de Resultados. Análisis horizontal.							
	AÑO 4			AÑO 5			
	monto	absoluto	relativo	monto	absoluto	relativo	
Ingresos por productos	2,482,412.30	378,932.80	18%	2,482,412.30	-	0%	
Ingresos por servicios	-	-	-	-	-	-	
Ventas	2,482,412.30	378,932.80	18%	2,482,412.30	-	0%	
Gastos fijos	281,388.00	-	0%	281,388.00	-	0%	
Sueldos y salarios	413,100.00	-	0%	413,100.00	-	0%	
Gastos Variables	1,110,235.37	123,834.99	13%	1,110,235.37	-	0%	
Otros (Gtos de Venta, etc.)	-	-	-	-	-	-	
Depreciación y Amortización	5,180.00	-	0%	5,180.00	-	0%	
Total costos y gastos	1,809,903.37	123,834.99	7%	1,809,903.37	-	0%	
Utilidad (pérdida) de Operación	672,508.93	255,097.81	61%	672,508.93	-	0%	
Gastos financieros corto plazo	-	-	-	-	-	-	
Gastos financieros largo plazo	-	-	-	-	-	-	
Utilidad antes de impuestos	672,508.93	255,097.81	61%	672,508.93	-	0%	
ISR	201,752.68	76,529.34	-	201,752.68	-	-	
PTU	-	-	-	-	-	-	
Utilidad (pérdida neta)	470,756.25	178,568.47	61%	470,756.25	-	0%	

Elaboración propia con base en (Sandoval, 2004)

En el siguiente apartado se crea el Balance General y se presenta el análisis tanto horizontal como vertical.

3.4.6.3.4 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Una vez realizado el flujo de caja y el Estado de Resultados proyectado, se cuenta con todos los elementos para obtener el Balance general proyectado a cinco años.

El resultado se puede observar en la tabla 27.

Tabla 27. Balance General proyectado a 5 años

Balance General					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo circulante					
Caja y bancos	-\$57,021	-\$33,077	\$264,291	\$740,227	\$1,216,164
Total activo circulante	-\$57,021	-\$33,077	\$264,291	\$740,227	\$1,216,164
Activo Fijo					
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Dep.Acum. Edificio	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mobiliario y equipo	\$17,000	\$17,000	\$17,000	\$17,000	\$17,000
Dep.Acum. de mobiliario y equipo	-\$1,700	-\$3,400	-\$5,100	-\$6,800	-\$8,500
Gastos de constitución	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000
Dep.Acum. de maquinaria y equipo	-\$1,200	-\$2,400	-\$3,600	-\$4,800	-\$6,000
Equipo de computo	\$7,600	\$7,600	\$7,600	\$7,600	\$7,600
Dep.Acum. de equipo de computo	-\$2,280	-\$4,560	-\$6,840	-\$9,120	-\$11,400
Dep.Acum. otros activos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Depreciación acumulada:	-\$5,180	-\$10,360	-\$15,540	-\$20,720	-\$25,900
Total activo fijo	\$31,420	\$26,240	\$21,060	\$15,880	\$10,700
Activo total	-\$25,601	-\$6,837	\$285,351	\$756,107	\$1,226,864
Pasivo Circulante					
Proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Créditos bancarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo circulante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo total	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital Contable					
Capital social	\$210,222	\$210,222	\$210,222	\$210,222	\$210,222
Resultados de ejercicios anteriores	-\$227,620	-\$229,085	\$35,899	\$506,656	\$977,412
Resultado del ejercicio	-\$8,204	\$12,026	\$39,230	\$39,230	\$39,230
Total Capital Contable	-\$25,601	-\$6,837	\$285,351	\$756,107	\$1,226,864
Pasivo + Capital	-\$25,601	-\$6,837	\$285,351	\$756,107	\$1,226,864

Elaboración propia con base en (Sandoval, 2004)

A partir del Balance General obtenido se realiza el análisis horizontal y vertical de los datos, mismo que se presenta en el siguiente apartado.

3.4.6.3.5 ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL

Tabla 28. Balance General. Análisis vertical.

Balance General. Análisis Vertical.						
	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	monto	%	monto	%	monto	%
Activo circulante						
Caja y bancos	-\$57,021	223%	-\$33,077	484%	\$264,291	93%
Total activo circulante	-\$57,021	223%	-\$33,077	484%	\$264,291	93%
Activo Fijo						
Terreno	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
Edificio	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
Dep.Acum. Edificio	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
Mobiliario y equipo	\$17,000	-66%	\$17,000	-249%	\$17,000	6%
Dep.Acum. de mobiliario y equipo	-\$1,700	7%	-\$3,400	50%	-\$5,100	-2%
Gastos de constitución	\$12,000	-47%	\$12,000	-176%	\$12,000	4%
Dep.Acum. de maquinaria y equipo	-\$1,200	5%	-\$2,400	35%	-\$3,600	-1%
Equipo de computo	\$7,600	-30%	\$7,600	-111%	\$7,600	3%
Dep.Acum. de equipo de computo	-\$2,280	9%	-\$4,560	67%	-\$6,840	-2%
Dep.Acum. otros activos	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
Depreciación acumulada:	-\$5,180	20%	-\$10,360	152%	-\$15,540	-5%
Total activo fijo	\$31,420	-81%	\$26,240	-26%	\$21,060	1355%
Activo total	-\$25,601	100%	-\$6,837	100%	\$285,351	100%
Pasivo total	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
Capital Contable						
Capital social	\$210,222	-821%	\$210,222	-3075%	\$210,222	74%
Resultados de ejercicios anteriores	-\$227,620	889%	-\$229,085	3351%	\$35,899	13%
Resultado del ejercicio	-\$8,204	32%	\$12,026	-176%	\$39,230	14%
Total Capital Contable	-\$25,601	100%	-\$6,837	100%	\$285,351	100%
Pasivo + Capital	-\$25,601	-81%	-\$6,837	100%	\$285,351	100%
Balance General. Análisis Vertical.						
	AÑO 4		AÑO 5			
	monto	%	monto	%		
Activo circulante						
Caja y bancos	\$740,227	98%	\$1,216,164	99%		
Total activo circulante	\$740,227	98%	\$1,216,164	99%		
Activo Fijo						
Terreno	\$0	0%	\$0	0%		
Edificio	\$0	0%	\$0	0%		
Dep.Acum. Edificio	\$0	0%	\$0	0%		
Mobiliario y equipo	\$17,000	2%	\$17,000	1%		
Dep.Acum. de mobiliario y equipo	-\$6,800	-1%	-\$8,500	-1%		
Gastos de constitución	\$12,000	2%	\$12,000	1%		
Dep.Acum. de maquinaria y equipo	-\$4,800	-1%	-\$6,000	0%		
Equipo de computo	\$7,600	1%	\$7,600	1%		
Dep.Acum. de equipo de computo	-\$9,120	-1%	-\$11,400	-1%		
Dep.Acum. otros activos	-\$20,720	-3%	-\$25,900	-2%		
Depreciación acumulada:	\$15,880	2%	\$10,700	1%		
Total activo fijo	\$15,880	4761%	\$10,700	11466%		
Activo total	\$756,107	100%	\$1,226,864	100%		
Pasivo total	\$0	0%	\$0	0%		
Capital Contable						
Capital social	\$210,222	28%	\$210,222	17%		
Resultados de ejercicios anteriores	\$506,656	67%	\$977,412	80%		
Resultado del ejercicio	\$39,230	5%	\$39,230	3%		
Total Capital Contable	\$756,107	100%	\$1,226,864	100%		
Pasivo + Capital	\$756,107	100%	\$1,226,864	100%		

Elaboración propia con base en (Sandoval, 2004)

Tabla 29. Análisis horizontal del Balance General proyectado a 5 años.

Balance General. Análisis horizontal.							
	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		
	monto	monto	absoluto	relativo	monto	absoluto	relativo
Activo circulante							
Caja y bancos	-\$57,021	-\$33,077	\$23,945	-42%	\$264,291	\$297,368	-899%
Total activo circulante	-\$57,021	-\$33,077	\$23,945	-42%	\$264,291	\$297,368	-899%
Activo Fijo							
Terreno	\$0	\$0	\$0	0%	\$0	\$0	0%
Edificio	\$0	\$0	\$0	0%	\$0	\$0	0%
Dep.Acum, Edificio	\$0	\$0	\$0	0%	\$0	\$0	0%
Mobiliario y equipo	\$17,000	\$17,000	\$0	0%	\$17,000	\$0	0%
Dep.Acum. de mobiliario y equipo	-\$1,700	-\$3,400	-\$1,700	100%	-\$5,100	-\$1,700	50%
Gastos de constitución	\$12,000	\$12,000	\$0	0%	\$12,000	\$0	0%
Dep.Acum. de maquinaria y equipo	-\$1,200	-\$2,400	-\$1,200	100%	-\$3,600	-\$1,200	50%
Equipo de computo	\$7,600	\$7,600	\$0	0%	\$7,600	\$0	0%
Dep.Acum. de equipo de computo	-\$2,280	-\$4,560	-\$2,280	100%	-\$6,840	-\$2,280	50%
Dep.Acum. otros activos	\$0	\$0	\$0	0%	\$0	\$0	0%
Depreciación acumulada:	-\$5,180	-\$10,360	-\$5,180	100%	-\$15,540	-\$5,180	50%
Total activo fijo	\$31,420	\$26,240	-\$5,180	-16%	\$21,060	-\$5,180	-20%
Activo total	-\$25,601	-\$6,837	\$18,765	-73%	\$285,351	\$292,188	-4274%
Pasivo total	\$0	\$0	\$0	0%	\$0	\$0	0%
Capital Contable							
Capital social	\$210,222	\$210,222	\$210,222	100%	\$210,222	\$0	0%
Resultados de ejercicios anteriores	-\$227,620	-\$229,085	-\$229,085	101%	\$35,899	\$264,984	-116%
Resultado del ejercicio	-\$8,204	\$12,026	\$12,026	-147%	\$39,230	\$27,203	226%
Total Capital Contable	-\$25,601	-\$6,837	\$18,765	-73%	\$285,351	\$292,188	-4274%
Pasivo + Capital	-\$25,601	-\$6,837	\$18,765	-73%	\$285,351	\$292,188	-4274%
Balance General. Análisis horizontal.							
	AÑO 4			AÑO 5			
	monto	absoluto	relativo	monto	absoluto	relativo	
Activo circulante							
Caja y bancos	\$740,227	\$475,936	180%	\$1,216,164	\$475,936	64%	
Total activo circulante	\$740,227	\$475,936	180%	\$1,216,164	\$475,936	64%	
Activo Fijo							
Terreno	\$0	\$0	0%	\$0	\$0	0%	
Edificio	\$0	\$0	0%	\$0	\$0	0%	
Dep.Acum, Edificio	\$0	\$0	0%	\$0	\$0	0%	
Mobiliario y equipo	\$17,000	\$0	0%	\$17,000	\$0	0%	
Dep.Acum. de mobiliario y equipo	-\$6,800	-\$1,700	33%	-\$8,500	-\$1,700	25%	
Gastos de constitución	\$12,000	\$0	0%	\$12,000	\$0	0%	
Dep.Acum. de maquinaria y equipo	-\$4,800	-\$1,200	33%	-\$6,000	-\$1,200	25%	
Equipo de computo	\$7,600	\$0	0%	\$7,600	\$0	0%	
Dep.Acum. de equipo de computo	-\$9,120	-\$2,280	33%	-\$11,400	-\$2,280	25%	
Dep.Acum. otros activos	-\$20,720	-\$20,720	0%	-\$25,900	-\$5,180	25%	
Depreciación acumulada:	\$15,880	\$31,420	-202%	\$10,700	-\$5,180	-33%	
Total activo fijo	\$15,880	-\$5,180	-25%	\$10,700	-\$5,180	-33%	
Activo total	\$756,107	\$470,756	165%	\$1,226,864	\$470,756	62%	
Pasivo total	\$0	\$0	0%	\$0	\$0	0%	
Capital Contable							
Capital social	\$210,222	\$0	0%	\$210,222	\$0	0%	
Resultados de ejercicios anteriores	\$506,656	\$470,756	1311%	\$977,412	\$470,756	93%	
Resultado del ejercicio	\$39,230	\$0	0%	\$39,230	\$0	0%	
Total Capital Contable	\$756,107	\$470,756	165%	\$1,226,864	\$470,756	62%	
Pasivo + Capital	\$756,107	\$470,756	165%	\$1,226,864	\$470,756	62%	

Elaboración propia con base en (Sandoval, 2004)

3.4.6.3.6 RAZONES FINANCIERAS

Una vez calculados los estados financieros es posible calcular las razones financieras de liquidez, rentabilidad y endeudamiento. Los resultados se presentan en la tabla 30.

Tabla 30. Razones financieras

Margen Bruto					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Utilidad Bruta	439,475.00	494,675.00	563,675.00	646,475.00	743,075.00
Ventas	1,263,500.00	1,426,700.00	1,630,700.00	1,875,500.00	2,161,100.00
Margen Bruto	35%	35%	35%	34%	34%
Margen Neto					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Utilidad Neta	- 72,139.16	- 20,736.41	22,780.03	87,787.95	151,256.72
Ventas	1,263,500.00	1,426,700.00	1,630,700.00	1,875,500.00	2,161,100.00
Margen Neto	-6%	-1%	1%	5%	7%
Rendimiento sobre el Capital					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Utilidad Neta	- 72,139.16	- 20,736.41	22,780.03	87,787.95	151,256.72
Capital	2,524,600.00	2,524,600.00	2,524,600.00	2,524,600.00	2,524,600.00
Rendimiento sobre el Capital	-3%	-1%	1%	3%	6%

Fuente: Elaboración propia con base en (Sandoval, 2004)

A partir del cálculo de las principales razones financieras podemos interpretar lo siguiente:

- No es posible calcular la razón circulante ni la prueba ácida debido a que en el proyecto no se considera pasivo ni inventarios. La empresa no tendrá riesgo de perder liquidez al no generar deudas.
- En cuanto a la rentabilidad se observa que el primer año no es un proyecto rentable, sin embargo, a partir del segundo año se refleja rentabilidad y se incrementa, a excepción del quinto año.
- Sobre el endeudamiento en las razones se refleja que no se está considerando adquirir deuda; no está en riesgo la capacidad de la empresa para responder a las obligaciones con acreedores.

3.4.6.3.7 INDICADORES FINANCIEROS

En la tabla 31 se presenta el cálculo de los indicadores financieros los que se interpretan de la siguiente forma:

- El valor presente neto (VPN) es mayor positivo lo que indica utilidad sobre la inversión a través del tiempo.
- La tasa interna de rendimiento (TIR) es de 18.75% lo que es mayor al costo del capital del 9%. Podría incrementarse el porcentaje de costo para hacer más atractiva la inversión en el proyecto.
- El tiempo de recuperación es de 4.27 años resultando aceptable para el promedio de la industria de 10 años.

Tabla 31. Indicadores financieros del proyecto

VALOR PRESENTE NETO (VPN)	\$194,464
TASA INTERNA DE RENDIMIENTO (TIR)	18.75%
RELACIÓN BENEFICIO- COSTO	\$ 1.93
TIEMPO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO	4.27

Fuente: Elaboración propia con base en (Sandoval, 2004)

3.4.6.3.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

En la tabla 32 se presenta el punto de equilibrio del proyecto en monto de ventas. En el figura 22 se observa que en la proyección de este análisis financiero no se alcanza el punto de equilibrio, sin embargo, es próximo.

Tabla 32. Punto de equilibrio en monto de ventas

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Punto de equilibrio operativo (monto)	\$1,737,791	-\$1,467,985	\$1,317,487	\$1,265,773	\$1,265,773

Fuente: Elaboración propia con base en (Sandoval, 2004)

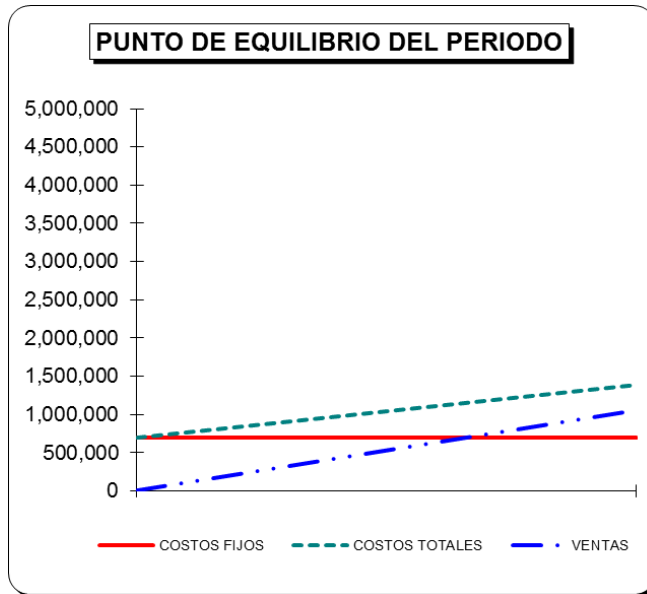


Figura 22. Punto de Equilibrio. Elaboración propia con base en (Sandoval, 2004)

De acuerdo con lo anterior, el proyecto es viable y rentable. Sin embargo, cabe aclarar que se ha realizado un ajuste en la inversión. Inicialmente se consideró agregar al patrimonio el terreno y la infraestructura existente, con esta estrategia la inversión es muy alta lo que se traduce en falta de rentabilidad en los primeros 5 años. A partir del análisis se decidió implementar la siguiente estrategia: quitar del patrimonio la valuación del terreno y cabañas para considerar una renta mensual que se pagará al comisariado ejidal, de esta forma se disminuye el patrimonio y se aumentan los gastos, pero en mucho menor medida lo que se refleja en un proyecto viable desde sus primeros 5 años de vida.

4. DISCUSIÓN

La globalización es un proceso económico, social y cultural de resultados impactantes a todo lo largo y ancho del planeta. La tendencia capitalista es clara; busca construir una sociedad homogeneizada en aspectos como la alimentación, la vestimenta, los hábitos y, por lo tanto, hasta en la forma de pensar para favorecer el consumo de bienes resultantes de la producción a gran escala. Esta es la propuesta de los grandes capitales, esta es la realidad actual, esta es la inercia en la que, sin duda, todo ser en la faz de la tierra, en mayor o menor medida, está inmerso.

Aunado a lo anterior, Vessuri (2004) enuncia que se están experimentando cambios climáticos y de salud ambiental a nivel global y regional; lo que da origen a un estado de emergencia por “asegurar la sustentabilidad de los ecosistemas y los modos de vida”. Sin embargo, no todo es negativo, al ocuparse de estos aspectos surgen desafíos a la vez que oportunidades para contrarrestar las consecuencias de las políticas neoliberales ejecutadas.

En décadas recientes ha surgido un creciente interés por el uso, consumo y disfrute de productos diferenciados por su origen geográfico, su carga cultural como los procesos de producción y otros aspectos que los alejan de una manufactura en serie (Arzeno y Troncoso, 2012). En esta tendencia es necesario buscar o generar estrategias de valorización que influyan tanto en “el valor de uso, el que se da por el hecho de usarse y ser útil; y el valor de cambio, el otorgado cuando el objeto es intercambiado por bienes o servicios” (Escobar, 2006).

Otero (2013) puntualiza que un elemento importante para generar resistencia a los mercados hegemónicos es trabajar con todo aquello que ha sido afectado, en la menor proporción posible, por los procesos de globalización por medio de una estrategia de agregación de valor.

Riveros y Heinrich (2014) mencionan que, desde un cambio físico en el producto, como moler o hacer conservas hasta la diferenciación por medio de estrategias de mercadeo como un sello de Denominación de Origen, es posible valorizar los productos agroalimentarios e integrar a los pequeños productores al sector secundario. Por otro lado, una estrategia para inscribirse al sector servicios es el diseño de un producto turístico en el espacio rural. Existe un nicho de mercado que busca “nuevas formas de consumo turístico de alimentos exóticos, tradicionales, artesanales y las preparaciones típicas de un lugar” (Arzeno y Troncoso, 2012) además de experimentar al desarrollar actividades propias de este ámbito; lo que da origen a modalidades turísticas muy diferentes al turismo masivo y los destinos de preferencia, hasta el día de hoy, de sol y playa.

Con la incursión de nuevas actividades en el espacio rural se desdibujan los límites entre lo urbano y lo rural, la industria y la agricultura, enfrentándose lo moderno a lo tradicional y planteándose un nuevo paradigma llamado “Nueva Ruralidad” (CEDRSSA, 2006). En este contexto se propone visualizar como activos a los recursos naturales para la generación de un beneficio económico de los actores involucrados en el espacio y, en consecuencia, contribuir al desarrollo local (Soto, 2013 en Riveros y Heinrichs, 2014). Al valorizar productos con anclaje territorial es posible generar desarrollo (Otero, 2013).

Surge entonces, la nueva ruralidad como eje de un nuevo desarrollo rural. Estrategia con fuertes vínculos entre los territorios y las especificidades de los recursos locales aunado a los procesos de producción. Los alimentos locales desempeñan un papel importante en la dinamización de las actividades del espacio rural al detonar iniciativas como las denominaciones de origen, las rutas gastronómicas y el turismo agroalimentario. Es una clara reacción a un sistema de globalización comercial y estandarización de productos (Contreras, 2014).

Una cualidad inherente de los bienes diferenciados por estrategias explicadas anteriormente es que pertenecen al patrimonio de la sociedad que los construye.

El patrimonio es la memoria colectiva que genera la experiencia de una comunidad anclado al pasado en el que el patrimonio fue formado. El patrimonio también es un recurso cuya particularidad es la de poder ser movilizadо mercantilmente para la generación de riquezas como en la producción de la sociedad en sí misma (Linck, 2011).

El conocimiento ecológico tradicional está definido como un cuerpo de saberes y prácticas que es adquirido a lo largo de la historia, a través de la experiencia directa con el medio ambiente, que responde flexiblemente a cambios socio-ambientales y que se perpetúa por transmisión cultural (Berkes, *et. al.*, 2000).

Riveros y Heinrichs (2014) hacen referencia al concepto acuñado en 2004 llamado biocomercio que se refiere a la estrategia de valorización a través del aprovechamiento de la biodiversidad nativa. Textualmente, se le llama biocomercio al “conjunto de actividades de recolección, producción, procesamiento o comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa, bajo criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica” (MinAmbiente, 2013 en Riveros y Heinrichs, 2014).

Integrando el turismo a los aspectos anteriores Uriarte (2003) define el patrimonio turístico como la integración de los atractivos turísticos como materia prima de un producto, la estructura turística o aparato productivo, la infraestructura y la supraestructura conformada por el subsistema organizacional y los recursos humanos que operan el sistema. Resume que el espacio turístico es la consecuencia de la presencia y distribución territorial de los atractivos turísticos, como materia prima del turismo, más la estructura turística.

La propuesta es, en concreto, valorizar el conocimiento ecológico tradicional a través de una estrategia de turismo rural basada en el biocomercio entendido como el aprovechamiento de los recursos silvestres del territorio.

4.1 Reflexión

En resumen, existe investigación a favor de la creación de una estrategia de valorización del conocimiento ecológico tradicional con el recurso silvestre local como eje rector y el turismo rural como herramienta de acción para contribuir al desarrollo de la comunidad. Sin embargo, la reflexión surge al preguntarse si en realidad una propuesta de esta magnitud es sostenible en las dimensiones ambiental, social y económica.

Ariño (2009) habla de una paradoja ecológica en la cual explica que al identificar objetos con patrimonio es inherente provocar la atención hacia los mismos. Si esta atención recibida no se controla puede llevar a dañar el objeto. Por lo tanto, si se voltean los reflectores hacia el conocimiento ecológico tradicional de las comunidades ubicadas en el centro del país, en una de las áreas de mayor biodiversidad del continente, ¿podría resultar en una atención excesiva y dañar ambos recursos? Se estarían faltando a las dimensiones de sostenibilidad ambiental y social de las que hablan Riveros y Heinrichs.

Y más allá del beneficio económico que podría lograrse con una estrategia de valorización de los recursos mencionados, Ramírez (2007) hace una puntualización interesante: la utilidad que se consideran en los estudios económicos no considera el estado emocional de los visitantes debido a que, los placeres, en los que se basa el turismo, no tienen precio, sin dejar de lado las emociones causadas en los actores que mercantilizan su espacio y conocimiento. Lo anterior conlleva a un “bienestar subjetivo” que no es cuantificable. Otero (2013) expone que es importante identificar quiénes son los beneficiados con la valorización material y simbólica.

5. CONCLUSIONES

La implementación de este proyecto brindará oportunidades de empleo directo e indirecto para los habitantes de la localidad. Directo, al generar tres empleos directos adicionales con calidad laboral y el incremento en calidad de los cuatro ya existentes; e indirecto al propiciar la generación de negocios complementarios que acaparen la derrama económica en el ejido y sus alrededores. Con el adecuado involucramiento de los actores podrá crearse una red de proveedores de bienes y servicios dentro del municipio que acreciente el impacto económico y que se contribuya al desarrollo local.

La motivación principal del proyecto surge desde los habitantes de la localidad, al apelar a la multifuncionalidad del espacio. Sin embargo, también son los habitantes conscientes de la importancia de la conservación del ambiente para la continuidad de las actividades primarias, que les brindan seguridad alimentaria e ingresos. Por lo anterior, es eje rector del proyecto, el aprovechamiento respetuoso de los recursos por medio de la recolección, la pesca y el senderismo. Al tiempo que se aprovecharán los recursos, los habitantes de la localidad continuarán con las actividades de conservación y cuidado del espacio. En la información que se brinde a los visitantes se les hará conscientes del trabajo que conlleva el mantenimiento del bosque y su importancia. Un proyecto de esta naturaleza podría impactar en los siguientes rubros:

1. Genera procesos de educación ambiental
2. Estimula el cuidado de los recursos locales
3. Es menos pernicioso que las actividades extractivas forestales
4. Regula las prácticas de recolección

Con este proyecto se valorizan los recursos cognitivos y de naturaleza de los habitantes de la localidad. Como propietarios de este patrimonio cultural es su derecho y responsabilidad conservarlo y transmitirlo. Esta propuesta apoya en la difusión del conocimiento ecológico tradicional a las generaciones más jóvenes y, con ello, asegurar el relevo generacional. De esta forma se cumple con una doble

función, al interior de la localidad, se promueve la trasmisión del conocimiento, y al exterior, se da educación ambiental de una forma lúdica. Además, un proyecto de esta naturaleza visibiliza las formas de vida rurales que permanecen en la sombra y que son importantes para el mantenimiento de los recursos naturales que son de importancia para la humanidad en su conjunto.

En el municipio de Texcaltitlán, Estado de México, existen incipientes propuestas de turismo. Al implementarse el presente proyecto se busca especializar la propuesta y consolidar al municipio y al Parque Villa Campamento como destino de turismo rural por excelencia en el centro del país.

Con una propuesta innovadora se busca cubrir la responsabilidad social:

- Para con la sociedad en general al mantener un ambiente de innovación y de colaboración con instituciones educativas y de gobierno para la generación de nuevos productos y servicios;
- para con los inversionistas al obtener dividendos y ser un negocio rentable;
- para la localidad al proveer de un sitio cercano, seguro y agradable para laborar con seguridad social y las prestaciones de ley;
- para con las instituciones de recaudación al cumplir con una contabilidad clara y pagar los impuestos y cuotas obrero – patronales indicadas.

El panorama financiero, si bien refleja un negocio viable, no genera utilidades atractivas. La importancia de negocio radica en los impactos que genera. Con un gasto anual promedio del 23% en sueldos y salarios sobre las ventas se refleja la intención de valorizar el conocimiento y el capital humano de la localidad, así mismo los gastos en materia prima ascienden a casi el 50% sobre las ventas, lo que, de igual forma, refleja el propósito de apoyar a los negocios que surjan a partir de esta propuesta como proveedores de bienes y servicios.

En síntesis, esta es la oferta y únicamente se quiere reiterar que un negocio puede adquirir el rumbo que los emprendedores decidan, normalmente se opta por

incrementar las utilidades para el beneficio de pocos. Con esta propuesta se opta por beneficiar a los actores involucrados:

- A los empleados al pagar sueldos justos y contribuir en su crecimiento profesional y personal
- A los proveedores al apoyar para la creación de otros emprendimientos y pagando precios justos
- Y al ejido completo al pagar una renta por el uso del parque.

Por último, se hace énfasis en dos aspectos: el primero, es posible tomar el conocimiento ecológico tradicional y el paisaje en conjunto con sus recursos silvestres para la creación de una estrategia de valorización y por tanto de mercantilización para contribuir al desarrollo local. Sin embargo, el segundo aspecto, para llegar a un proyecto rentable hasta dónde es permisible el aprovechamiento del conocimiento tradicional de los actores y las consecuencias sociales en aras de una integración a la dinámica social. No es una cuestión con una respuesta sencilla y mucho menos definitiva. Será necesario sensibilizar a todos los habitantes de la localidad sobre las posibles consecuencias del incremento del turismo en su espacio.

No se debe perder la dimensión en cuanto a valor e importancia de los recursos ambientales, ya que, por arriba de todos ellos, se encuentran indudablemente, las personas. Si se olvida esta premisa sucumbiremos ante lo que originó esta investigación al ser parte del proceso ante el cual se busca crear una oposición.

Esta investigación queda como base para, al menos, dos líneas más de trabajo:

1. La implementación del producto turístico comenzando con la realización de pruebas piloto para identificar potencialidades del proyecto que permitan robustecerlo antes de iniciar con la puesta en marcha.
2. Como parte de los proyectos de Ciencia Básica al que pertenece esta investigación, ya se cuenta con el inventario de la oferta micológica. Es necesario ampliar esta información con la generación de un inventario y

calendario de disponibilidad de productos silvestres comestibles para la creación de una guía completa de recolección. Con lo cual se apoyaría con la documentación escrita del conocimiento ecológico tradicional de los habitantes del Ejido Venta Morales con opción a su aplicación en todo el municipio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- C. de Grammont, H. (octubre de 2004). La nueva ruralidad en América Latina. *Revista Mexicana de Sociología*, 66(Número especial), 279-300.
- Llambi, L. (2000). Procesos de globalización y sistemas agroalimentarios: Los retos de América Latina. *Agroalimentaria*(10).
- Carrillo, P., Robles, G., Tapia, M., & Tapia, A. (2009). *Construyendo tu organización en 16 pasos. Manual de constitución legal de asociaciones civiles*. Ciudad de México: Igloo.
- CDI. (2013). *Objetivo*. (C. N. Indígenas, Productor) Recuperado el 23 de septiembre de 2017, de Programa Turismo Alternativo en Zonas Indígenas: <http://www.cdi.gob.mx/focalizada/ptazi/index.php>
- CEDRSSA. (2006). *Nueva ruralidad enfoques y propuestas ara América Latina*. México: CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE Y LA SOBERANÍA ALIMENTARIA.
- CESTUR. (2011). *Estudio sobre las necesidades turísticas para la población de clase media del turismo domestico en México*. México: SECTUR.
- Linck, T. (2011). Del patrimonio a la patrimonialización (refundar el campo epistemológico de la economía). En T. Linck, J. Moguel, & A. Ramírez, *Economía popular y procesos de patrimonialización* (págs. 117-146). México: Juan Pablos Editor y Fundación México Social Siglo XXI.
- Contreras, D. (2014). Hacia una consideración teórico-práctica de la calificación como estrategia de valorización de alimentos locales. . En *La calificación como estrategia de valorización del amaranto (Amaranthus spp.) de Santiago de Tulyehualco, Xochimilco, D.F. Tesis de Maestría*. (págs. 7-40). Toluca, México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Alcántara, C. (29 de septiembre de 2014). Ecoturismo, segmento desaprovechado para atraer viajeros a México. *El Financiero*. Recuperado el 24 de septiembre de 2016, de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/ecoturismo-segmento-desaprovechado-para-atraer-viajeros-a-mexico.html>
- Aguilar, E. (2007). Productos locales, mercados globales. Nuevas estrategias de desarrollo en el mundo rural. En M. Garcia, *Perspectivas teóricas en desarrollo local* (págs. 145-170). España: Netbiblo.
- AMAI. (2016). *Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión* . Obtenido de Niveles: <http://nse.amai.org/data/>

- Ariño, A. (2009). La patrimonialización de la cultura y sus paradojas. En G. Gatti, I. Martínez, & B. Tejerina, *Tecnología, cultura experta e identidad en la sociedad del conocimiento* (págs. 131-156). España: Universidad del País Vasco, Servicio de Publicaciones.
- Arroyo, P. (2008). La alimentación en la evolución del hombre: su relación con el riesgo de enfermedades crónico degenerativas. *Boletín médico del Hospital Infantil de México*, 65(6), 431-440.
- Arzeno, M., & Troncoso, C. A. (2012). Alimentos tradicionales andinos, turismo y lugar: definiendo la nueva geografía de la Quebrada de Humahuaca (Argentina). *Revista de Geografía Norte Grande*, Septiembre, 71-90.
- Atance, I., & Tió, C. (2000). La multifuncionalidad de la agricultura: aspectos económicos e implicaciones sobre la política agraria. *Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 189, 29-48.
- Barrera, H. (2012). Marketig Mix del Turismo Rural.
- Berkes, F., Colding, J., & Folke, C. (2000). Rediscovery of traditional ecological knowledge as adaptive management. *Ecological Applicatiotns*, 10(5), 1251-1262.
- Bravo, E. (2012). Globalización, innovación tecnológica y pobreza. Aproximación a las nuevas conceptualizaciones en Latinoamérica. *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología*, 21(3), 543 - 556.
- DATATUR. (2015). *Información Turística por Entidad Federativa*. Recuperado el 24 de septiembre de 2016, de SISTEMA NACIONAL DE LA INFORMACIÓN ESTADÍSTICA DEL SECTOR TURISMO DE MÉXICO - DATATUR: http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF_MEX.aspx
- Elias, L. (2009). *Otras formas de turismo*. (U. L. América, Ed.) México: Trilla.
- Escobar, D. A. (2006). Valoración campesina de la diversidad del maíz (tesis de doctorado). Oaxaca, México: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Espeitx, E. (julio-diciembre de 1996). Los nuevos consumidores o las nuevas relaciones entre campo y ciudad a través de los productos de la tierra. *Agricultura y Sociedad*, 80-81, 83-116.
- García, B. (2005). características diferenciales del producto turismo rural. *Cuadernos de Turismo*, 15, 113-133.
- H. Ayuntamiento de Texcaltitlán. (2016). Plan de Desarrollo Municipal. Texcaltitlán.
- IGCEM. (2014). *Ocupación hotelera y estadía promedio, turistas*. Estado de México.

- INADEM. (2016). *Marco Legal - Licencias y permisos para iniciar operaciones*. Recuperado el 2016 de noviembre de 2, de <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=4&sg=28>
- INAFED. (1986). *Texcaltitlán*. (I. N. Municipal, Productor) Recuperado el 6 de diciembre de 2016, de Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México: <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM15mexico/municipios/15097a.html>
- INDESOL. (2016). *Sistema de Información del Registro Federal de las OSC*. Recuperado el 10 de noviembre de 2016, de <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/?p=482bd57ea95bb42cc15c82d63af42ea9&idContenido=13y>
- INEGI. (2015). *Anuario estadístico y geográfico de México*. México: Gobierno del Estado de México, IGCEM.
- INEGI. (2015). *México en Cifras*. Recuperado el 11 de septiembre de 2017, de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=09#tabMCcollapse-Indicadores>
- INEGI. (2016). *México en Cifras*. Recuperado el 9 de septiembre de 2016, de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=15>
- Mediano, L. (2004). La planificación en el área del marketing. En *Gestión del marketing en el turismo rural* (págs. 186-202). PEARSON EDUCACION.
- Otero, J. (2013). Reflexiones en torno a la valorización de productos agroalimentarios locales para el desarrollo rural. En *VI Congreso Internacional Sistemas Agroalimentarios Localizados*. Congreso llevado a cabo en Florianópolis, Brasil.
- Perez, S. (2010). El valor estratégico del turismo rural como alternativa sostenible de desarrollo territorial rural. *Agronomía Colombiana*, 20(3), 507-513.
- Ramírez, I. (2007). Sector primario, sustentabilidad y turismo. El problema de valoración de los recursos naturales y culturales en turismo. En M. Osorio, & G. Novo, *Entorno del turismo: perspectivas* (Vol. 2, págs. 171-212). Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Riveros, H., & Heinrichs, W. (2014). *Valor agregado en los productos de origen agropecuario: aspectos conceptuales y operativos*. San José, Costa Rica: IICA.
- Schejtman, A., & Berdegué, J. (2004). Desarrollo territorial rural. En R.-C. L. Rural (Ed.).
- Sandoval, L. (2004). Sistema de Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión.

- SAT. (2016). *Servicio de Administración Tributaria*. Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de Donatarias y Donaciones:
http://www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/default.aspx
- SECTUR. (2014). *Ecoturismo*. Recuperado el 24 de septiembre de 2016, de Secretaría de Turismo: <http://www.sectur.gob.mx/hashtag/2015/04/17/ecoturismo/>
- Segrelles, J. S. (26-30 de marzo de 2007). La calidad agroalimentaria de la Unión Europea (UE): un instrumento proteccionista contra la competencia comercial de la agricultura Latinoamericana. *XI Encuentro de Geógrafos de América Latina-EGAL*.
- Silva, R. (2010). Multifuncionalidad agraria y territorio. Algunas reflexiones y propuestas de análisis. *EURE*, 36(109), 5-33.
- SIGMADOS. (2008). *Encuesta Urbana del Turismo Doméstico en Hogares*. México: CESTUR.
- Steger, S. (2017). *Globalization. A very short introduction* (4a. edición ed.). Gran Bretaña: Oxford University Press.
- Thome-Ortiz, H. (2016). Turismo Rural y Sustentabilidad. El caso del turismo micológico en el Estado de México. En F. Carreño, & A. Vasquez, *Ambiente y patrimonio cultural* (págs. 43-70). MÉXICO: UAEMEX.
- Thome-Ortiz, H. (2018). Information Mycological Systems and Traditional Ecological Knowledge: The Case of Mycological Tourism in Central Mexico. En I. Global (Ed.), *Handbook of Research on Technological Developments for Cultural Heritage and eTourism Applications* (págs. 338-353).
- Thome-Ortiz, H., & Moctezuma-Perez, S. (2015). Leisure time and food memory: an anthropological approach to culinary tourism in Central Mexico. *Folia Turistica*, 37.
- UAEM. (2016). *Red de Incubadoras de Empresas*. (U. A. México, Editor) Recuperado el 30 de 05 de 2017, de <http://www.uaemex.mx/SEyV/Emprendedores/incubadorauaem.html>
- Uriarte, R. (2003). Paisaje rural: patrimonio frágil y recurso aprovechable. En *Vegetación y paisaje rural. Tesis Doctoral*. (págs. 30-49). Alicante, España: Universidad de Alicante.
- Vessuri, H. (2004). La hibridización del conocimiento. La tecnociencia y los conocimientos locales a la búsqueda del desarrollo sustentable. *Convergencia*, 35(mayo-agosto), 171-191.

- Vignolles, A., & Pichon, P.-E. (Junio de 2014). A taste of nostalgia: Links between nostalgia and food consumption. *Qualitative Market Research*.
- Woods, M. (2007). Engaging the global countryside: globalization, hybridity and the reconstitution of rural place. (S. Publications, Ed.) *Progress in Human Geography*, 31(4), 485–507.
- Zimmer, P., & Grassmann, S. (1996). *Evaluar el potencial turístico de un territorio*. Extremadura, España.

ANEXOS

ANEXO 1. CÉDULAS DE EVALUACIÓN DEL POTENCIAL TURÍSTICO

Tabla 33 Lista de control para el inventario de la oferta turística local. Medio Ambiente.

MEDIO AMBIENTE	
ÁMBITO	DESCRIPCIÓN
Superficie del territorio (ha)	14,245 has
SITUACIÓN GEOGRÁFICA	
Topografía / relieve	<ul style="list-style-type: none"> • Altitud que va desde 1,780 a los 2,989 msnm. • Se sitúa en una de las partes quebradas de la sierra baja del Xinantécatl.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cerro del Indio Dormido es el montículo más importante.
	<ul style="list-style-type: none"> • Otras cimas importantes son: Cerro de los Calixto (antes Cerro del Apanuaya) 2,650msnm.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cerro de San Miguel, cordillera de los Tejolotes, La Cumbre, el Cerro del Guajolote a 2,600 msnm
	<ul style="list-style-type: none"> • Cerro de Tlacotepec y las Tablas al norte.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cerro de la Peña de la Virgen, de La Culebra, Boca del Viento, Jesús delMonte y Cerro de la Joya al sur.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cerro El Molcajete, al centro
	<ul style="list-style-type: none"> • El Tejolote al poniente • El cerrito del Calvario al Sureste.
CARACTERÍSTICAS GEOLÓGICAS	
Clima	Tres climas predominantes:
	<ul style="list-style-type: none"> • Templado Subhúmedo (se encuentra en la mayor parte del territorio). Frío en otoño e invierno, humedad alta durante el tiempo de lluvias, vientos fríos durante el invierno.
	<ul style="list-style-type: none"> • Templado Frío. Frío en otoño e invierno, humedad alta durante todo el año, heladas de octubre a marzo, vientos fríos durante el invierno. • Tropical. Templado y en primavera caluroso, humedad alta durante el tiempo de lluvias

MEDIO AMBIENTE		
ÁMBITO	DESCRIPCIÓN	
Precipitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • El periodo de lluvia va de mayo a octubre • Precipitación media anual de 1,600mm • Junio mes con mayor precipitación promedio 282.1mm • Agosto y septiembre 219.8mm en promedio • La menor precipitación se da en marzo, abril y febrero con 4.3, 5.2 y 6.4 mm en promedio respectivamente. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • El municipio forma parte de la Región Hidrológica del Cutzamala. • El río principal cambia de nombre según el territorio que cruza: Río de San Agustín, Río de la Gavia, Río de Venta Morales, Río de la Cruz Verde, Río de la Rosita, Río de Santa María. • Del anterior se derivan los arroyos: Ayuquila, Agua Zarca, Huilacote, • Manantiales: Ojo de Agua, Piedra Amolar, Agua del Trébol, La Luna • Cascadas: El Santo, S/N en la comunidad de Palo Amarillo, Yuytepec, Chiquiuntepec y Venta Morales. • En el Ejido Venta Morales se encuentra una laguna 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Uso urbano: 1,040Has. (7.3%) • Uso agropecuario: 5,682 has. (39.88%) • Uso forestal: 7,216 has. (50.66%) • Pastizales: 581 has (4.07%) • Cuerpos de agua: 307 has (2.15%) 	
	Flora	<ul style="list-style-type: none"> • Parte alta, árboles como: pino, oyamel, ocote, abetos y encinos • En sitios boscosos arbustos como: jarilla y escobo • En partes húmedas: helechos, ahíles, madroños, trompillo, ciprés y ahuehuate • Hierbas silvestres: alfilerillo, árnica, berros, carrizo, chayotillo, simonillo, trébol, hierba del cáncer, aretillo, verdolaga, vetania y zarzamora silvestre • Hierbas medicinales: manzanilla, hierbabuena, epazote, árnica, cedrón, ruda, tabaquillo, manrubio, gordolobo, hinojo, carricillo • Árboles frutales: pera, manzana, nuez, limón, tejocote, capulín, membrillo, higo, durazno, breva, andrina, chabacano, granada, melona • Flores de ornato: rosas de tipos diferentes, alcatraz, clavel, geranio, arete, manto de cielo, silvestre, heliotropo, nube, bola de nieve, margarita, buganvilia, azucena, malvón y gladiola

MEDIO AMBIENTE	
ÁMBITO	DESCRIPCIÓN
Fauna	<ul style="list-style-type: none"> • Mamíferos menores: conejos, zorrillos, coyotes, ardillas, hurones, tlacuaches, cacomiztle, cuinique y gato montés • Mamíferos domésticos: perros, gatos, ganado ovino, porcino y caprino • Reptiles: culebras de agua, serpiente de cascabel, lagartijas y lagartos • Aves domésticas: gallinas, pollos, gallos, pavos, patos y algunos gansos • Aves silvestres: gorriones, calandrias, azulejas, gavilanes, urracas, búhos, lechuzas, tecolotes, colibrí • Insectos: alacrán negro, escorpión, mosquito en las partes húmedas, zancudo, arañas patudas, arañas negras, tarántulas en las partes más calurosas, abejas, avispa, luciérnagas, catarinas, temoyotes, domingueros
Zonas protegidas	El municipio se encuentra muy cerca del Nevado de Toluca, sin embargo, ninguna porción de su territorio forma parte del APFFNT


Elaboración propia con información de (INAFED, 1986) (H. Ayuntamiento de Texcaltitlán, 2016)

Tabla 34 *Lista de control para el inventario de la oferta turística local. Población, Actividad económica, Comercios y Servicios.*

POBLACIÓN, ACTIVIDAD ECONÓMICA, COMERCIOS Y SERVICIOS	
ÁMBITO	DESCRIPCIÓN
Población	17,390 habitantes
Estructura demográfica	52% hombres y 48% mujeres
Población activa	96.53% de la PEA ocupada
	46.77% de la PEA ocupada en actividades primarias
	12.38 de la PEA ocupada en sector secundario
	33.72 de la PEA ocupada en actividades terciarias
Red de Carreteras	El municipio es recorrido de norte a sur por la carretera 10 La Puerta Sultepec; de norte a sureste se encuentra la
Transportes públicos locales	El servicio de transporte público, es proporcionado por autobuses foráneos, camionetas pick-up que proporcionan el servicio de transporte mixto urbano y por taxis.

Elaboración propia con información de (INAFED, 1986) (H. Ayuntamiento de Texcaltitlán, 2016)

Tabla 35 *Elaboración propia con información de (INAFED, 1986) (H. Ayuntamiento de Texcaltitlán, 2016)*

CULTURA, ANIMACIÓN CULTURAL	
ÁMBITO	DESCRIPCIÓN
Fecha de fundación	Años 800 a.C.
Escudo 	El águila que está plasmada en la parte superior simboliza la fundación de los pueblos de México; en el contorno se encuentra la simbología de la producción agrícola, a la vez, cada mazorca, representa cada una de las comunidades y la cabecera municipal; en el centro está el logotipo del primer molino de metal que hubo en América Latina que estuvo ubicado en la comunidad de Santa María Texcaltitlán, al oriente de la cabecera municipal; además contiene una piedra de tezontle que es el material que predomina en la región; dentro del escudo y redondeando al logotipo está el mapa del municipio y en la franja inferior las raíces etimológicas del mismo.
Personajes célebres	Gral. Agustín Millán Vivero (1879-1920) Ilustre Texcaltitlanense que luchó al lado de Don Venustiano Carranza, fue gobernador del estado de Veracruz y del estado de México.
Religión	95% de los habitantes profesan la religión católica, el restante 5% practican una religión diferente a la católica, no profesan religión alguna o no especifican el dato.
Especialidades gastronómicas	Pulque, Pan de pulque,
Costumbres y Tradiciones	Tradición de la Vela Nueva (1 y 2 de noviembre)
Fiestas	Fiesta de Santiago Apóstol (25 de julio), Fiesta al Señor de Chalma (1 de enero),
Mercados y tianguis	Tianguis de los martes, mercado de trueque
Danzas	Las Pastoras, Los Tecuanes, La Contradanza, Los Tecomates

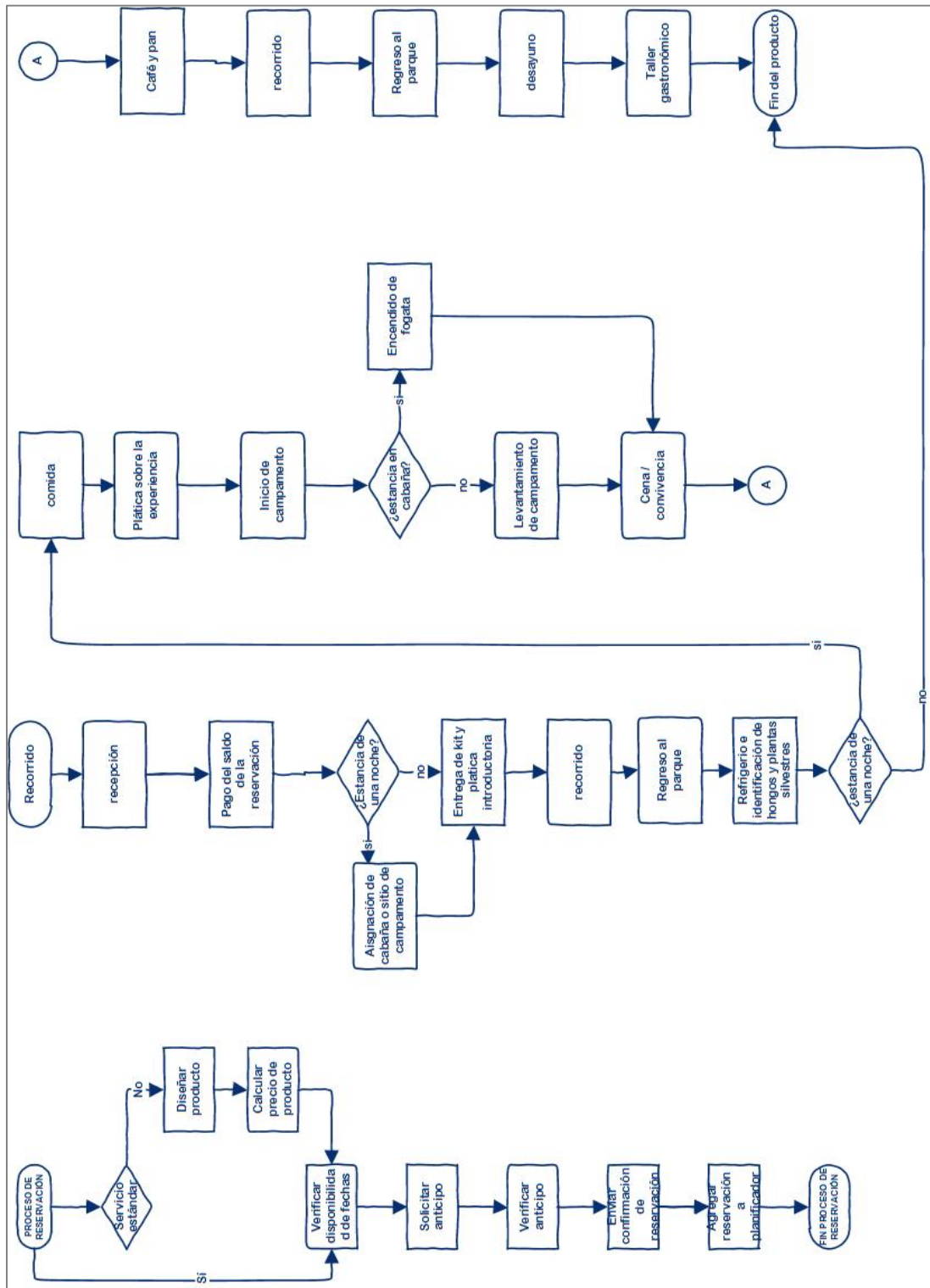
Elaboración propia con información de (INAFED, 1986) (H. Ayuntamiento de Texcaltitlán, 2016)

Tabla 36 Lista de control para el inventario de la oferta turística local. Alojamiento, Restauración.

ALOJAMIENTO / RESTAURACIÓN	
ÁMBITO	DESCRIPCIÓN
Alojamiento	Hotel El Señor de la Esperanza
	Parque Villa Campamento (24 cabañas)
Restaurantes	Restaurante Parador La Cascada
	Restaurante El Ranchito
	Restaurante Milenio 2000

Elaboración propia con información de (INAFED, 1986) (H. Ayuntamiento de Texcaltitlán, 2016)

ANEXO 2. DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO



Fuente: Elaboración propia