



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

**PLAN ESTRATÉGICO BAJO UN ENFOQUE DE SOSTENIBILIDAD PARA
IMPULSAR EL ECOTURISMO EN LA RUTA SAUCITLÁN DE
MORELOS-SANTO DOMINGO TONALÁ, OAXACA**

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

PRESENTA:

L.C.E. IRANI ROSALES GONZÁLEZ

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. MARÍA DEL ROSARIO BARRADAS MARTÍNEZ

CODIRECTOR:

DR. JOSÉ RODRÍGUEZ LÁZARO

HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA, NOVIEMBRE DE 2025

DEDICATORIA

Con amor y gratitud, a Odi, mi abuela,
semilla de nuestro linaje,
cuya voz aún susurra en el viento
y cuya sabiduría florece en cada gesto heredado.
Aunque su presencia física se ha desvanecido,
su legado vive en mí,
como raíz profunda que sostiene y guía.
Este trabajo es también suyo,
porque en cada página habita su amor silencioso,
su fe y su fuerza tejida en nuestra historia familiar.

A mi madre,
luz constante en mi camino,
manos que levantan, mirada que alienta.
Gracias por ser abrigo en los días inciertos
e impulso en los momentos de duda.
Tu fe inquebrantable ha sido el puente
que me ha llevado hasta aquí.
Este logro es reflejo de tu entrega,
y de todo lo que sembraste en mí con amor.

A Dios fuente de sabiduría,
Por ser guía en los momentos de incertidumbre
Y refugio en los días de duda
Gracias por abrir caminos donde no los veía
Y por sembrar en mí la fe necesaria
Para seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por ser el cimiento sobre el que he construido este camino. Gracias por su apoyo constante, por creer en mí en cada etapa y por sostenerme con amor en los momentos más desafiantes.

A mi madre, por su fe inquebrantable, por su aliento en los días difíciles y por compartir conmigo su sabiduría y fortaleza. Su presencia ha sido luz y guía en este proceso.

A la Dra. María del Rosario Barradas Martínez y al Dr. José Rodríguez Lázaro, por su dirección generosa, su paciencia y su acompañamiento comprometido en cada momento de este trabajo. Su guía ha sido fundamental para llegar hasta aquí.

A mis revisores, M.I. Laura Trujillo Soberanes, M.A. María del Carmen Bartolo Moscosa, M.A. Luis Eduardo Angoa Caballero y M.A.N. Martha Angélica Ruíz González por su tiempo, sus observaciones y su valiosa contribución al fortalecimiento de este proyecto.

A mi hermano Néstor, por su amor, su compañía y por caminar a mi lado con alegría y complicidad.

A mis amigos Azalia, Mabely, Patricia y Gustavo, por su confianza, su apoyo incondicional y sus consejos sinceros en este camino de vida que compartimos. Su presencia ha sido bálsamo y fuerza.

A mis compañeros Asenet y Abel, con quienes compartí desvelos, aprendizajes y aventuras. Gracias por formar parte de esta etapa; llevaré con cariño el recuerdo de todo lo vivido juntos en el salón de clases.

A todos mis profesores, por compartir su conocimiento con pasión y compromiso. Gracias por sembrar en mí la curiosidad, el pensamiento crítico y el amor por el aprendizaje. Cada clase, cada consejo y cada reto académico han sido parte esencial de esta formación.

A la Universidad Tecnológica de la Mixteca, por brindarme el apoyo en mi formación académica.

Índice

Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA	4
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Justificación	9
1.2.1 Relevancia	9
1.2.2 Pertinencia.....	10
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Objetivo general.....	10
1.3.2 Objetivos específicos	10
1.4 Preguntas de investigación	11
1.5 Metodología	11
1.5.1 Enfoque de la investigación	11
1.5.2 Determinación de la muestra	12
1.5.3 Diseño de los instrumentos.....	12
1.5.4 Recopilación de la información	16
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	17
2.1 Generalidades de la planeación estratégica	17
2.1.1 Concepto de planeación estratégica.....	17
2.1.2 Importancia de la planeación estratégica.....	19
2.1.3 Beneficios y limitaciones de la planeación estratégica	21
2.1.4 Elementos del proceso de planeación estratégica.....	22
2.1.5 Plan estratégico	25
2.2 Generalidades del turismo	33
2.2.1 Turismo alternativo	34
2.2.2 Concepto de ecoturismo	36
2.2.3 Impacto positivo del ecoturismo.....	38
2.2.4 Impacto negativo del ecoturismo	40
2.2.5 Sostenibilidad de los centros ecoturísticos	41
CAPÍTULO 3. DIAGNOSTICO DE LOS CENTROS ECOTURÍSTICOS DE LA RUTA SAUCITLÁN DE MORELOS-SANTO DOMINGO TONALÁ.....	44
3.1 Perfil de los participantes en el estudio.....	44
3.2 Diagnóstico de la situación actual de los centros ecoturísticos.....	45

3.3 Caracterización de los centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá.....	65
3.4 Principales servicios que ofrecen los centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá	66
3.5 Evaluación de la sostenibilidad de los centros ecoturísticos	67
3.6 Análisis FODA de los centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá.....	72
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO BAJO UN ENFOQUE DE SOSTENIBILIDAD PARA IMPULSAR EL ECOTURISMO EN LA RUTA SAUCITLÁN DE MORELOS-SANTO DOMINGO TONALÁ	75
4.1 Definición de los elementos del plan estratégico de los centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá.....	76
4.2 Integración del plan estratégico de los centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá	85
Recomendaciones.....	95
Conclusiones.....	98
Referencias	101
Anexos	111

Índice de tablas

Tabla 1	Descripción de las variables del guion de entrevista.....	13
Tabla 2	Descripción de las variables del cuestionario.....	14
Tabla 3	Definiciones de planeación estratégica.....	18
Tabla 4	Elementos del plan estratégico.....	23
Tabla 5	División del turismo alternativo y sus características.....	35
Tabla 6	Datos generales de los encargados/participantes de los centros ecoturísticos.....	45
Tabla 7	Datos generales de los centros ecoturísticos.....	45
Tabla 8	Análisis del entorno externo de los centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá, Oaxaca.....	55
Tabla 9	Actividades que se realizan en los centros ecoturísticos.....	60
Tabla 10	Actividades de preferencia en los centros ecoturísticos.....	61
Tabla 11	Beneficios de los centros ecoturísticos a la comunidad.....	63
Tabla 12	Caracterización de los centros ecoturísticos.....	65
Tabla 13	Servicios que ofrecen los centros ecoturísticos.....	66
Tabla 14	Nivel de desarrollo sostenible en los centros ecoturísticos.....	71
Tabla 15	Análisis FODA de los centros ecoturísticos de la ruta.....	72
Tabla 16	Ejemplo de las fortalezas y debilidades del centro ecoturístico Las Nubes.....	78
Tabla 17	Ejemplo de las oportunidades y amenazas del centro ecoturístico Las Nubes.....	80
Tabla 18	Matriz CAME de los centros ecoturísticos.....	83

Índice de figura

Figura 1	Mapa de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá.....	7
Figura 2	Conocimiento de la misión en los centros ecoturísticos	46
Figura 3	Propósitos de la creación de los centros ecoturísticos	47
Figura 4	Conocimiento de la visión de los centros ecoturísticos	48
Figura 5	Aspiraciones a futuro de los centros ecoturísticos	49
Figura 6	Objetivos a largo plazo de los centros ecoturísticos	50
Figura 7	Contribución de los colaboradores en sus actividades dentro de los centros ecoturísticos	51
Figura 8	Factores de convivencia entre los colaboradores en los centros ecoturísticos	52
Figura 9	Aspectos que influyen en el compromiso de los colaborado	53
Figura 10	Oferta de nuevos servicios en los centros ecoturísticos	54
Figura 11	Recursos naturales en los centros ecoturísticos	61
Figura 12	Características de los turistas que visitan los centros ecoturísticos	63
Figura 13	Conocimiento por parte de los participantes de los derechos humanos	68
Figura 15	Grupos de interés de los centros ecoturísticos	69
Figura 16	Elementos del plan estratégico	75

Introducción

A nivel mundial, en los años sesenta, a partir de las primeras expresiones del deterioro ecológico, se inició el estudio de la crisis ambiental por la comunidad científica; fomentando una mayor conciencia sobre el impacto ambiental que las actividades del ser humano ocasionan, al mismo tiempo se adopta un modelo de cambio donde el aprovechamiento de los recursos naturales se hace de manera sostenible. El ecoturismo o turismo de naturaleza, surge como una forma más cercana para lograr un crecimiento sostenido, generar ingresos y empleos en zonas rurales a través de prácticas sustentables con el medio ambiente en el sector terciario (Basabe y de Teresa, 2019).

En México, el ecoturismo ha experimentado un crecimiento sostenido en las últimas dos décadas, impulsado por la riqueza cultural y natural del país. A pesar de que la pandemia de COVID-19 afectó gravemente al sector turístico debido a las medidas de confinamiento implementadas para contener la propagación del virus SARS-CoV-2, el ecoturismo emergió como una alternativa viable para la realización de actividades al aire libre. La preferencia por espacios sin aglomeraciones y un mayor contacto con la naturaleza contribuyó a una mayor conciencia ambiental entre la población (Crespo, 2020; Ojeda et al., 2020; Hernández, 2022). Debido a esto, durante los años 2021 y 2022, en el país se presentó un crecimiento del 4% en las actividades turísticas, impulsado principalmente por el deseo de la población de retornar a la normalidad tras la pandemia, así como por una mayor conciencia sobre el cuidado del medioambiente (Ortiz, 2022).

Además de su contribución a la conservación del medioambiente, la actividad ecoturística se ha consolidado como una estrategia eficaz para el desarrollo económico y social de las comunidades donde se localizan estos destinos (García y Roldán, 2024). En la región Mixteca, una de las ocho regiones del estado de Oaxaca, la agricultura constituye la actividad económica principal, con cultivos como maíz, frijol, trigo, ajo, tomate, cebolla y aguacate, entre otros (Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas [INPI], 2018). Gracias a su riqueza natural y cultural, el turismo ha cobrado relevancia en la región, lo que ha

favorecido la creación y el desarrollo de centros ecoturísticos, impulsando así el bienestar económico y social de las comunidades locales.

Bajo este contexto, el objetivo general de la presente investigación fue desarrollar un plan estratégico para impulsar el ecoturismo en la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá, Oaxaca. Con ello se busca contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades en las que se encuentran establecidos los centros ecoturísticos, maximizando los beneficios obtenidos y promoviendo un nivel alto de sostenibilidad con el equilibrio de las tres dimensiones económica, social y ambiental en los lugares que se encuentran los destinos ecoturísticos.

Esta investigación adopta un enfoque mixto, ya que combina la recopilación y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos con el propósito de lograr una comprensión más profunda del funcionamiento y operación de los centros ecoturísticos. Con alcance descriptivo, pues detalla el contexto de los lugares y los elementos de la planeación estratégica que han sido desarrollados. Asimismo, se caracteriza por ser no experimental y transversal, dado que la recolección de datos se llevó a cabo en un momento determinado sin manipulación de variables.

Para la recopilación de información, se llevó a cabo un censo considerando el número de centros ecoturísticos en la ruta, logrando la participación de cuatro establecimientos. A cada uno de los encargados se le aplicó una entrevista semi-estructurada con preguntas relacionadas con el desarrollo de su planeación estratégica, la contextualización de su entorno interno y externo, así como los servicios y productos que ofrecen. Además, se indagó sobre las prácticas de sostenibilidad que integran. Asimismo, se utilizó un cuestionario para evaluar el nivel de sostenibilidad de cada sitio y se empleó la observación para describir el proceso de atención al cliente de los servicios proporcionados por cada lugar.

Esta investigación está estructurada en cuatro capítulos. El primero aborda el planteamiento del problema, la justificación del estudio, los objetivos tanto general como específicos y las preguntas que orientaron la investigación. Además, presenta la

metodología empleada para la recopilación de información sobre los centros ecoturísticos.

En el segundo capítulo se desarrolló el marco teórico, abordando los temas clave para esta investigación. Se presentan tres ejes fundamentales: planeación estratégica, ecoturismo y sostenibilidad, proporcionando los conceptos esenciales para su comprensión y contextualización dentro del estudio.

En el tercer capítulo se presentan los hallazgos más relevantes derivados de la recopilación de información en los centros ecoturísticos, abarcando cada una de las áreas evaluadas. Asimismo, se describe la caracterización de estos espacios, se exponen los resultados obtenidos respecto a su nivel de sostenibilidad y se realiza un análisis FODA de la ruta en su conjunto.

En el cuarto capítulo se presenta la propuesta derivada de esta investigación. En primer lugar, se describen los elementos clave de la planeación estratégica aplicables a los centros ecoturísticos ubicados en la ruta. En segundo lugar, se integra el plan estratégico, orientado a que estas organizaciones lo implementen con el propósito de fortalecer su posicionamiento en el mercado de la región Mixteca.

Para finalizar esta investigación, se presentan las recomendaciones que los centros ecoturísticos deben considerar para optimizar sus operaciones y mejorar la implementación del plan estratégico propuesto. Asimismo, se exponen las conclusiones generales de la tesis, evidenciando el cumplimiento de los objetivos específicos planteados.

CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA

1.1 Planteamiento del problema

México es el sexto país a nivel mundial con más número de turistas (Organización Mundial de Turismo [OMT], 2023), destacando por su gran diversidad natural y cultural que resulta atractiva para los turistas, ofreciendo buenas y nuevas experiencias en cada lugar que éste visita. El sector turístico tiene gran relevancia para la economía de nuestro país; durante el primer trimestre del año 2022, presentó un incremento del 14.4% en comparación con el mismo período de 2020; contribuyendo con el 8.5% al Producto Interno Bruto (PIB) nacional. Respecto, a la captación de inversión extranjera directa, esta representó el 1.8% del total en el país (Secretaría de Turismo [SECTUR], 2023).

Oaxaca es un estado que, por la gran diversidad natural y cultural en sus ocho regiones, captó 5,099,619 turistas nacionales e internacionales en el año 2022. En el año 2019, el turismo aportó el 11.21% al PIB estatal y generó una derrama económica de 16,193 mdp, generando un total de 163,419 empleos directos e indirectos (Secretaría de Turismo del estado de Oaxaca [SECTURO], 2022).

La Mixteca forma parte de las ocho regiones que conforman el estado de Oaxaca; se encuentra localizada en la Sierra Madre Sur del país y está integrada por 189 municipios y 9 distritos. Según cifras de la SECTURO, esta región en el año 2022 se ubicó en el sexto lugar como destino turístico, con una derrama económica de 90 mdp y un total de 10,116 empleos directos e indirectos en el estado.

Un atractivo turístico de la región es la Ruta de la Mixteca, la cual está conformada por nueve municipios, donde se destaca el origen de la segunda civilización más importante del estado y el patrimonio cultural de la religión dominica. En la región también se encuentran seis centros ecoturísticos: Piedra de Agua en Villa de Tamazulapam, Apoala en Santiago Apoala, Turismo Comunitario Ñuu Kava Tepejillo en Santo Reyes Tepejillo, Parque Natural Yosondúa en Santiago Yosondúa, La Angostura en San Marcos Arteaga

y Ecoturismo Tonalá en Santo Domingo Tonalá; los dos últimos forman parte de los centros consolidados de esta ruta ecoturística (Aventure México Travel, 2019).

En la región Mixteca existen centros ecoturísticos que tienen gran afluencia, pero no siempre se ve reflejado en la derrama económica, debido a la falta de formalidad en sus actividades y en los procesos administrativos que desarrollan; ante este hecho, el turista visualiza una carencia de valor en el servicio. Por otra parte, no hay que perder de vista que también existen centros ecoturísticos que no están consolidados dentro de la región, pero que están presentes en la mente de los turistas y que tienen un gran potencial de desarrollo (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2016), tales como la presa de San Francisco Yosocuta y la laguna encantada en San Sebastián, Tecomaxtlahuaca.

Para la consolidación de las actividades ecoturísticas, es clave el nivel de competitividad que se tiene al mercado, por tal motivo, es necesario que las empresas de este sector formalicen sus procesos y actividades, además de ofrecer y promocionar productos y servicios de calidad, de tal forma que se genere un desarrollo económico y social para la región. Con la profesionalización de los servicios turísticos se pretende incrementar la afluencia de las zonas y con ello, la derrama económica para beneficiar a la población de las comunidades anfitrionas (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2016).

Con la actual globalización, en donde el entorno es más dinámico, se requiere que las empresas desarrollen acciones estratégicas para que ofrezcan productos y servicios con mayor valor agregado, sin importar el sector económico al que pertenezca, para crear ventajas competitivas sostenibles ante sus rivales y alcanzar un mejor desempeño. En un estudio realizado por Rodríguez y Barradas (2021) sobre la profesionalización de los centros ecoturísticos del estado de Oaxaca, se identificó que éstos no llevan a cabo un proceso de planeación estratégica formal, porque buscan resolver las problemáticas y necesidades inmediatas a nivel operativo, además de no definir concretamente los elementos que integran un plan estratégico que ayuden a tener una identidad corporativa.

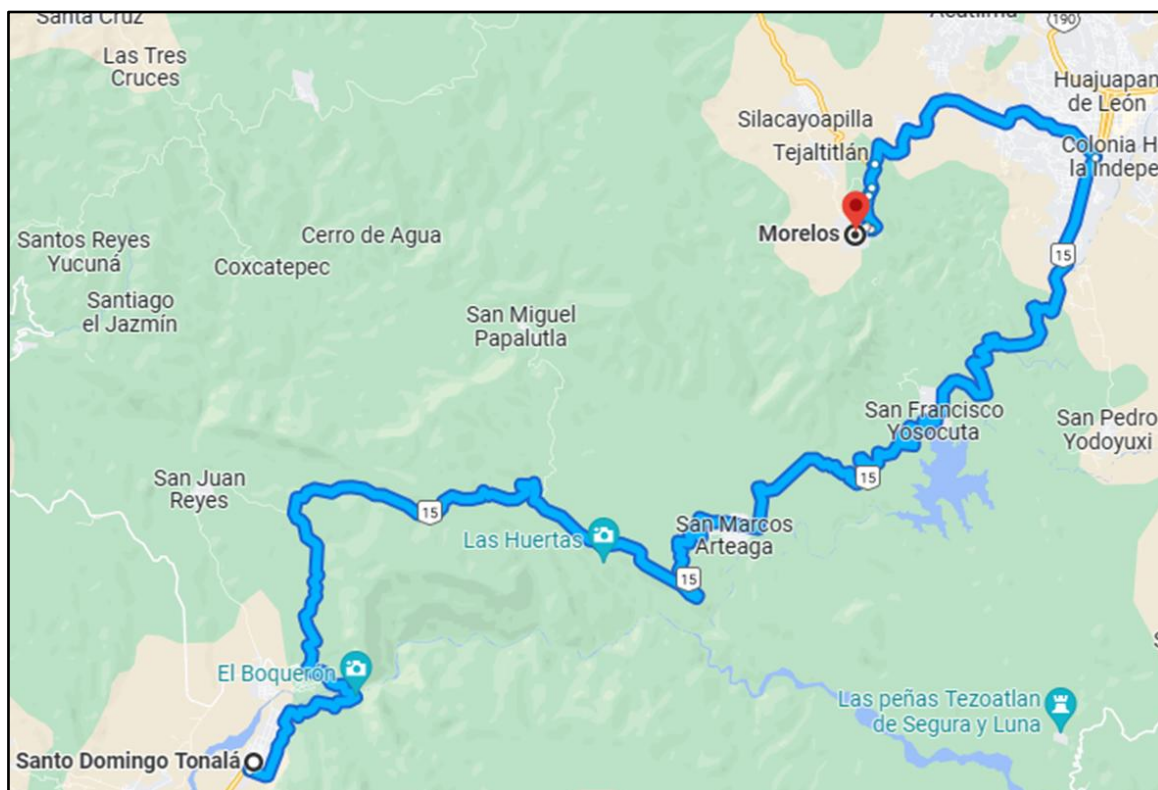
Actualmente, dada la amplia oferta de productos y servicios, los clientes exigen mayor diferenciación en lo que adquieren o consumen, aunado al tema del cuidado del medioambiente, esto obliga a las empresas a ser más competitivas y que realicen actividades que contribuyan al desarrollo sostenible. El sector turismo no es la excepción; por ello, dentro de sus actividades deben contemplar los ámbitos social, económico y ambiental.

Considerando la importancia del sector turismo y la problemática que enfrentan los centros ecoturísticos del estado de Oaxaca, surge el interés por realizar este trabajo de investigación que tiene por objetivo diseñar un plan estratégico para impulsar el ecoturismo en la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá, Oaxaca, y a su vez incrementar su competitividad.

La ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá, Oaxaca, localizada en la carretera federal # 15, Huajuapán de León-Santiago Juxtlahuaca, está conformada por las agencias Saucitlán de Morelos y San Francisco Yosocuta y los municipios de San Marcos Arteaga y Santo Domingo Tonalá (Figura 1).

Figura 1

Mapa de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá



Nota. La figura muestra los municipios y agencias que conforman la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá. Fuente: Google Maps (2023).

La información que se presenta sobre cada centro ecoturístico de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá, se obtuvo durante un recorrido realizado el 30 de septiembre de 2023.



Saucitlán de Morelos es una agencia que pertenece al municipio de Huajuapán de León, Oaxaca, este cuenta con un parador turístico para realizar la apreciación de la naturaleza, además se cuenta con una casa de campo con alberca.



San Francisco Yosocuta pertenece al municipio de Huajuapán de León, Oaxaca. Dentro de la zona rural de esa comunidad se encuentra la presa, destino que es el principal atractivo turístico; fue construida por el presidente General Lázaro Cárdenas, adoptando el mismo nombre. Este destino es administrado por la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos de R. L. de C.V. Los servicios que ofrecen son: pesca, paseos en lancha, restaurante y hospedaje.



El municipio de San Marcos Arteaga, Oaxaca cuenta con dos centros ecoturísticos las huertas y la angostura; donde se realizan diversas actividades para preservar la flora y fauna del lugar, además de ofrecer servicios de balneario, cañonismo, senderismo, zonas para acampar, visitas al museo comunitario, restaurante y apreciación de la naturaleza.



El municipio de Santo Domingo Tonalá, Oaxaca, cuenta con dos centros ecoturísticos rancho 7 venados y ecoturismo Tonalá, estos realizan actividades para apreciar la naturaleza y preservación de la fauna, además de servicios de hospedaje, recorridos a caballo y restaurante.

1.2 Justificación

Un plan estratégico es una herramienta que guía a los directivos de las organizaciones a alcanzar sus objetivos dependiendo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que se cuenta en comparación con sus competidores de la industria, para tomar las mejores decisiones de las estrategias a realizar (Chiavenato y Sapiro, 2017; David, 2013).

Esta propuesta está dirigida a los centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá de la región Mixteca. Esta actividad, aunque no genera una alta oferta de empleos, la atracción de turistas a la región puede generar una derrama económica de manera directa e indirecta, ya que las personas demandan servicios como hospedaje, transporte, alimentos y productos artesanales de la región.

1.2.1 Relevancia

Esta investigación es relevante porque el diseño de estrategias enfocadas en mejorar los servicios que ofrecen estos centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá permitirá incrementar su competitividad de los centros ecoturísticos, además de que la captación de más turistas impulsará la economía local. Además, esta propuesta es acorde con el Plan de Desarrollo Estatal 2022-2028 en la estrategia 4.4.2 “Mejorar la competitividad de los destinos turísticos consolidados y de las localidades con potencial turístico del estado de Oaxaca” y su línea de acción 4.4.2.1 “Favorecer el acceso de todos los actores del turismo a la profesionalización y certificación, elevando la calidad, sustentabilidad y competitividad de los destinos turísticos” (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2022).

1.2.2 Pertinencia

La investigación es pertinente porque es acorde a la línea de generación y aplicación del conocimiento “Competitividad y desarrollo económico” de la Maestría en Administración de Negocios (MAN) en la Universidad Tecnológica de la Mixteca (UTM), debido a que al generar un plan estratégico para las empresas ecoturísticas de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá, ayudará a impulsar la economía de la región, además de traer beneficios para la sociedad al impulsar la generación de empleos directos e indirectos en su lugar de origen. Además de que en su desarrollo aborda temas relacionados con las materias del programa de posgrado, como: Administración Estratégica de la Empresa Familiar, Liderazgo y Cultura Organizacional y Administración Estratégica de la Cadena de Valor.

1.3 Objetivos

En este apartado se presenta el objetivo general y los objetivos específicos que se buscan alcanzar durante el desarrollo de esta investigación.

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico bajo un enfoque de sostenibilidad para impulsar el ecoturismo en la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá, Oaxaca.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar los centros ecoturísticos que integran la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá de la región Mixteca.
- Identificar los elementos de planeación estratégica que han implementado los centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá de la región Mixteca.

- Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá de la región Mixteca.
- Evaluar la sostenibilidad empresarial de los centros ecoturísticos en la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá de la región Mixteca.
- Definir los elementos del plan estratégico de los centros ecoturísticos que integran la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá de la región Mixteca.

1.4 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los servicios que ofrecen los centros ecoturísticos que integran la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá?
- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de los centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá?
- ¿Qué elementos de planeación estratégica han implementado los centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá?

1.5 Metodología

En este apartado se presenta la metodología que se siguió en esta investigación.

1.5.1 Enfoque de la investigación

Esta investigación tuvo un enfoque mixto; de acuerdo con Hernández et al. (2014, p. 534), en este tipo de enfoque se "recolecta y analiza datos cuantitativos y cualitativos, y la interpretación se basa en la totalidad de la información recopilada". En este caso, es preciso mencionar que se utilizan ambos enfoques tanto en la recolección de la información como en la interpretación de los datos, con el objetivo de lograr una comprensión más profunda del funcionamiento y la operación de los centros ecoturísticos en la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá.

De igual forma, estos autores, señalan que la investigación cualitativa es recomendable cuando el tema es poco estudiado, tal es el caso, de la planeación estratégica enfocada a los centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá.

La investigación tuvo un alcance descriptivo, porque se describió el contexto de los centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá en la región Mixteca, al igual que los elementos del proceso de planeación estratégica que cada uno de ellos ha desarrollado. No experimental y transversal, porque la recopilación de información se obtuvo en un único momento y en un periodo determinado.

1.5.2 Determinación de la muestra

La población objeto de estudio estuvo conformada por seis centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos–Santo Domingo Tonalá, identificados a partir de una visita realizada el 30 de septiembre de 2023. Considerando que la población es pequeña se realizó un censo. No obstante, cuando se realizó la recopilación de la información, se detectó que únicamente tres centros ecoturísticos estaban en funcionamiento, mientras que los tres restantes suspendieron actividades por problemas con la población y a la falta de interés por parte de las autoridades municipales

1.5.3 Diseño de los instrumentos

Para recopilar información se utilizó un guion de entrevista y el cuestionario para los encargados de los centros ecoturísticos y una guía de observación. El guion de la entrevista (Anexo 1) se estructuró con 53 preguntas que contemplan las variables de estudio (ver tabla 1).

Tabla 1*Descripción de las variables del guion de entrevista*

Variables	Conceptos	Dimensiones
Planeación estratégica	Es una herramienta que formula planes a futuro con la previsión de escenarios hipotéticos tanto positivos como pesimistas creando estrategias para crear competencias distintivas y a su vez generar ventajas competitivas (Hill y Jones, 2011).	Pensamiento estratégico Plan estratégico
Análisis del entorno	Consiste en realizar un examen temprano del contexto donde tendrá lugar el desarrollo de las políticas, programas y proyectos sociales, identificándose así las oportunidades y riesgos del contexto para la ejecución con éxito de los mismos (Fernández, 2023)	Interno Externo
Ecoturismo	Es una actividad pasiva, consumidora de un paisaje con un estado de conservación aceptable y, por ende, se espera que el ecoturismo contribuya a la preservación del ambiente, ya que éste es su principal insumo (Ojeda et al., 2020).	Servicios Infraestructura
Sostenibilidad	Un estilo de gobierno organizacional que fomenta el equilibrio entre lo económico, social y ambiental (Hugo et al., 2019)	Económico Social Ambiental

Nota. En el anexo 2 se presenta, la operacionalización de las variables, las dimensiones e indicadores de esta investigación.

Para evaluar el nivel de sostenibilidad de los centros ecoturísticos, se diseñó un cuestionario (Anexo 3) basado en el Triple Bottom Line; de acuerdo con Plasencia-Soler et al. (2018) este modelo abarca las dimensiones social, ambiental y económica, buscando así un equilibrio entre ellas. El instrumento cuenta con 48 ítems que incluyen variables e indicadores esenciales para definir la sostenibilidad de los centros

ecoturísticos (ver tabla 2). Los ítems fueron medidos en una escala Likert de cinco puntos, donde 1 indica "totalmente en desacuerdo", mientras que 5 "totalmente de acuerdo".

Tabla 2

Descripción de las variables del cuestionario

Variables	Indicador	Ítems	Autor
Económica	Estacionalidad turística	1	López et al., 2018
	Impacto económico del turismo	2 al 5, 9	López et al., 2018; Guerrero-Milán et al., 2021; Alcívar y Mendoza, 2020; Moreno et al., 2019
	Impacto socioeconómico	6 al 8, 15	Guerrero-Milán et al., 2021; Alcívar y Mendoza, 2020; Moreno et al., 2019
	Infraestructura	10, 14	Alcívar y Mendoza, 2020; Moreno et al., 2019
	Políticas de turismo	11 al 13	Moreno et al., 2019
	Marketing	16	Moreno et al., 2019
Ambiental	Uso y eficiencia energética	17	Castro y Marrugo-Salas, 2018; López et al., 2018
	Manejo del agua	18	Castro y Marrugo-Salas, 2018; López et al., 2018; Guerrero-Milán et al., 2021
	Residuos solidos	19, 20	Castro y Marrugo-Salas, 2018; López et al., 2018
	Programas ambientales	21, 22, 25, 30, 32	Castro y Marrugo-Salas, 2018; López et al., 2018; Alcívar y Mendoza, 2020; Moreno et al., 2019
	Flora y fauna	23, 24, 26, 27	Castro y Marrugo-Salas, 2018; Guerrero-Milán et al., 2021; Alcívar y Mendoza, 2020
	Áreas naturales	27, 28,29,31	Guerrero-Milán et al., 2021; Alcívar y Mendoza, 2020; Moreno et al., 2019

Continuación de la Tabla 2

Variables	Indicador	Ítems	Autor
Social	Satisfacción turística	33, 34, 47	Guerrero-Milán et al., 2021; Alcívar y Mendoza, 2020;
	Capacitaciones	35, 44	Guerrero-Milán et al., 2021; Moreno et al., 2019
	Inclusión social	36, 38, 39, 40, 41, 43	López et al., 2018; Alcívar y Mendoza, 2020; Moreno et al., 2019
	Seguridad	37	Guerrero-Milán et al., 2021
	Cultura comunitaria	42	Guerrero-Milán et al., 2021; Moreno et al., 2019
	Política social	45, 46, 48	Alcívar y Mendoza, 2020; Moreno et al., 2019;

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura.

Para la evaluación de los resultados, la estructura permitió obtener una puntuación general y otra por dimensión. El resultado se obtuvo al sumar la puntuación de las respuestas de cada ítem, siendo 240 el máximo puntaje mientras que para cada dimensión la puntuación máxima es de 80.

Para determinar el nivel de sostenibilidad del centro ecoturístico se diseñó el siguiente estándar:

- Nivel de sostenibilidad alto: cuando se ha desarrollado la sostenibilidad en una capacidad del 66% al 100%.
- Nivel de sostenibilidad medio: cuando se ha desarrollado la sostenibilidad en una capacidad del 35% al 65%.
- Nivel de sostenibilidad bajo: cuando es deficiente o nulo el desarrollo de la sostenibilidad en una capacidad del 0% al 34%.

Respecto a la observación, se diseñó una guía para evaluar aspectos como: las actividades turísticas que se ofrecen en el centro ecoturístico, servicio al cliente, infraestructura y la preservación de los recursos naturales (Anexo 4). Se utilizó una escala

estimativa del 1 al 5, donde 1 se refiere a nulo o deficiente, mientras que 5 es satisfactorio o eficiente.

1.5.4 Recopilación de la información

Para la recopilación de información, a partir de una visita previa y la delimitación geográfica de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá, se realizó nuevamente una visita a las localidades y municipios para contactar a los encargados de los centros ecoturísticos. En dichas visitas, se preguntó por los encargados o propietarios, así como su disposición por participar en la investigación sobre el diseño de un plan estratégico para los centros ecoturísticos. El periodo de recopilación de la información se realizó durante los meses de septiembre y octubre de 2024.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En este apartado se abordan los conceptos y teorías que fundamentan esta investigación. En primer lugar, se muestran las generalidades de la planeación estratégica y posteriormente, se aborda el ecoturismo; en conjunto estos dos temas guiarán la investigación.

2.1 Generalidades de la planeación estratégica

La planeación es una etapa del proceso administrativo de gran relevancia, no sólo al momento de iniciar una empresa, sino también durante todo el tiempo que mantenga operaciones. De acuerdo con el autor Münch (2005), esta se divide en estratégica, táctica y operativa.

La planeación estratégica es una herramienta que permite formular planes a futuro con la previsión de escenarios hipotéticos tanto optimistas como pesimistas con el fin de diseñar estrategias que permitan a las empresas generar competencias distintivas para lograr ventajas competitivas (Hill y Jones, 2011).

Diversos estudios revelan que la carencia de planeación estratégica en la gestión de las pequeñas empresas e incluso en las grandes representa un problema que las afecta con mayor frecuencia; por ello, la alta dirección debería poner atención en la realización de estrategias de acuerdo a los factores del entorno, además de su implementación y control para seguir en el mercado y posicionarse al obtener mejores resultados (González et al., 2020).

2.1.1 Concepto de planeación estratégica

El término planeación estratégica es de gran relevancia en el mundo de los negocios, porque es esencial para tomar decisiones en cualquier tipo de organizaciones. En este

apartado se presentan algunas definiciones que permitirán identificar los principales elementos de este concepto (ver tabla 3).

Tabla 3

Definiciones de planeación estratégica

Autor/año	Definición
Münch (2005, p. 18)	Es una serie de etapas a través de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir a la organización.
Wheelen y Hunger (2007, p. 3)	Es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación.
David (2013, p. 5)	Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias para alcanzar sus objetivos.
Chiavenato y Sapiro (2017, p. 27)	Es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.
Ramírez (2017, p. 54)	Es un proceso para determinar los mayores propósitos de una organización y las estrategias que orientarán la adquisición, uso y control de los recursos, para realizar esos objetivos.
Bernal (2018, p. 50)	Es una herramienta de dirección que permite a una organización prepararse y definir la forma de conseguir su objetivo para enfrentarse a los desafíos futuros de su entorno, orientando sus acciones hacia metas realistas y tomando decisiones estratégicas para el éxito.

Continuación de la tabla 3

Autor/año		Definición
González y Rodríguez (2019, p. 9)	y	Es una herramienta es cíclica e inicia con el planteamiento de los objetivos corporativos, los cuales se alcanzarán por medio de las estrategias, utilizando de la mejor manera los recursos organizacionales para facilitar el proceso de toma de decisiones.
Jiménez y Gonzali (2019, p.15)	y	Es una técnica que permite establecer sinergias entre todos los componentes de un sistema, ya sean del sector industrial o el empresarial. Ayuda a definir el rumbo y alcanzar los objetivos trazados.

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura.

A partir de lo anterior, se puede decir que la planeación estratégica es un proceso que requiere de un análisis de la situación actual para diseñar estrategias que contribuyan a un mejor desempeño a largo plazo, que a su vez contribuya a alcanzar los objetivos planteados optimizando los recursos disponibles para lograr una ventaja competitiva en el mercado.

En la creación del plan estratégico es importante considerar los factores que influyen en la situación actual y futura de la organización para lograr la eficiencia e incrementar la productividad. En este sentido, la planeación estratégica contribuye a enfrentar los cambios del mercado y la competencia, con base en la información del entorno actual y la predicción de tendencias futuras.

2.1.2 Importancia de la planeación estratégica

La planeación estratégica es una herramienta que contribuye a que las organizaciones tengan un mejor desempeño respondiendo a las condiciones del entorno externo e interno, en donde se busca reforzar las condiciones internas favorables para hacer cambios con una mayor claridad de aquello que se pretende alcanzar con objetivos

definidos, por medio de estrategias y acciones que resulten en un aumento de la competitividad. Sin perder de vista el dinamismo del entorno, lo que requiere de líderes proactivos para llegar a realizar el cambio (Chiavenato y Sapiro, 2017).

Este tipo de planeación es esencial en la gestión de las empresas, porque incrementa la capacidad de respuesta al entorno dinámico que enfrentan hoy en día las organizaciones. Esto requiere diseñar estrategias efectivas y fomentar la proactividad, de tal forma que el modelo de negocio actual se mantenga en el mercado y genere ventajas competitivas sostenibles (Bernal, 2018).

Leyva et al. (2018) en un estudio realizado en Hermosillo, Sonora, México sobre la Planeación Estratégica y las Habilidades Gerenciales como factores relacionados con la competitividad concluye que cuando las Pymes utilizan esta herramienta incrementan su competitividad, además de ampliar su capacidad para competir y/o sobrevivir en el mercado.

Estos autores refieren también que, entre más grande sea la empresa, mayor es su competencia, debido a que debe enfrentar a sus rivales y a la demanda del cliente para posicionarse en el mercado. De esta forma, el cumplimiento de los objetivos contribuye a obtener un mayor desempeño y competitividad, además de que ayuda a prever situaciones de contingencia que se presenten durante la operación de la empresa.

Es preciso señalar que, en el ambiente global y competitivo actual, es importante la implementación de un proceso de planeación estratégica en las organizaciones para que estas sobrevivan y enfrenten a su competencia. Si bien este proceso se va adaptando a cada tipo de empresa, su aplicación en pequeñas empresas contribuye a la obtención de un mayor crecimiento, así como a fomentar una cultura de cambio y adaptación a un pensamiento estratégico.

Es así que tanto la planeación estratégica como la gestión son vitales para que una organización tenga éxito, por lo que, una adecuada revisión de la información por parte

de la gerencia hará que la gestión sea precisa y ayude al diseño de estrategias, la cual se verá reflejado en su competitividad en el mercado (Jama-Zambrano, 2019).

Aunado a lo anterior, también se debe de tener en cuenta que, aunque la planeación estratégica es sencilla, esta puede ser engañosa, llevando a tomar malas decisiones al momento de evaluar las estrategias. Por tal motivo, el análisis interno y externo debe de ser cuidadoso y preciso y la gerencia debe considerar factores que puedan afectar tanto positiva como negativamente a la organización para orientar a un desempeño de manera efectiva (Jaramillo y Tenorio, 2019).

2.1.3 Beneficios y limitaciones de la planeación estratégica

La revisión de la literatura muestra múltiples beneficios que se obtienen con la implementación de un proceso de planeación estratégica, no obstante, también se han identificado algunas desventajas al realizar este proceso. A continuación, se mencionan algunos beneficios y limitaciones de esta herramienta.

La planeación estratégica en la organización permite visualizar el futuro al que se quiere llegar, además de mejorar el desempeño y gestionar de manera adecuada los recursos para alcanzar sus objetivos (Ramírez, 2017).

La implementación de la planeación estratégica en las empresas fomenta la proactividad entre sus integrantes, contribuye al logro de los objetivos planteados y define una visión de futuro para diseñar estrategias acordes a la situación actual que enfrenta y los recursos con que cuenta. En este sentido, David (2013) destaca algunos beneficios:

- **Beneficio financiero:** La planeación estratégica contribuye a que la empresa genere mayores rendimientos e incremente su productividad; esto gracias al diseño de estrategias adecuadas para aprovechar las oportunidades y potenciar las fortalezas.

- **Beneficio organizacional:** La comunicación en el proceso de planeación estratégica genera un mayor compromiso por parte de los colaboradores, porque este requiere de su participación para el logro de los objetivos planteados.

Otras de las múltiples ventajas que tiene la implementación de la planeación estratégica en la empresa son: tener un sentido más claro de la visión con objetivos a largo plazo, una mejor comprensión del entorno que ayuda al diseño de las estrategias, mayor proactividad por parte de los colaboradores lo que contribuye a un mejor resultado (Chiavenato y Sapiro, 2016; Wheelen y Hunger, 2007).

En cuanto a las limitaciones, Hill y Jones (2011) señalan que una causa de fracaso es que los gerentes pierden de vista el entorno dinámico y la visión de futuro en el proceso de planeación y toma de decisiones, además de que no consideran las contingencias en la elaboración del plan estratégico, y requieren de tiempo para estar revisando constantemente las estrategias y modificarlas de acuerdo al entorno.

Aunado a lo anterior, David (2013) señala que una limitante al implementar esta herramienta es el costo que conlleva el diseño e implementación de las estrategias, sobre todo para las pequeñas empresas que no cuentan con el capital suficiente para desarrollar el proceso de planeación estratégica.

2.1.4 Elementos del proceso de planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica está marcado por diferentes elementos que hacen que esta sea efectiva y contribuya a un mejor desempeño de la empresa. A continuación, se mencionan los elementos que plantean algunos autores representativos en el tema (ver tabla 4).

Tabla 4*Elementos del plan estratégico*

Autor/año	Elementos del proceso	Descripción
Chiavenato y Sapiro (2017)	Misión, visión, diagnóstico estratégico externo e interno, determinantes de éxito, definición de los objetivos, formulación de estrategias, ejecución de plan estratégico, auditoría de desempeño y resultados	Se considera el plan estratégico como el resultado del proceso de la planeación estratégica en donde se formulan las estrategias para ejecutarlas por medio de la misión de la organización. Pero por sí solo no representa nada, ya que se requiere también de involucrar al personal para su realización y el uso de un modelo que designe y controle los recursos disponibles.
David (2013)	Visión, misión, evaluación externa, evaluación interna, objetivos a largo plazo, estrategias.	Es el resultado de la planeación estratégica caracterizado por una elección de estrategias que resulte beneficiosas para el mejor manejo de los recursos ilimitados, el cual indica un compromiso con la empresa a largo plazo.

Continuación de la Tabla 4

Autor/año	Elementos del proceso	Descripción
Thompson et al. (2008).	Visión estratégica (visión y misión), objetivos y estrategias	Un plan estratégico refleja el rumbo a seguir por la empresa a futuro, el propósito que esta tiene junto con sus metas y estrategias enfrentando las condiciones del entorno para mejorar el desempeño. Esto representado por una fórmula para el autor donde: Plan estratégico = visión estratégica + objetivos + estrategia
Steiner, G. (1986).	Estrategias maestras (Misión, propósitos, objetivos y políticas) y estrategias de programa (adquisición, disposición y uso de los recursos)	Posterior a las premisas se formulan los planes integrados por dos tipos de estrategias en donde se ven reflejados los fines más importantes y fundamentales para la empresa.
Münch (2005)	Filosofía, visión, misión, objetivos, estrategias, programas y presupuestos.	Es el resultado de la planeación estratégica y de los elementos a analizar durante este proceso para la determinación de las estrategias.
Hill y Jones (2011)	Misión corporativa, metas corporativas, análisis del entorno competitivo externo, análisis operativo interno y estrategias.	El plan estratégico lleva un conjunto de estrategias que ayudan al logro de formular una ventaja competitiva y aumentar el desempeño de la empresa con las medidas necesarias para su implementación.

Nota. Elaboración a partir de la revisión de la literatura.

Después de analizar los elementos de la planeación estratégica, propuestos por diversos autores, en esta investigación se seguirá la propuesta de David (2013); visión, misión, evaluación externa, evaluación interna, objetivos a largo plazo y estrategias.

En este sentido, Jiménez y Gonzali (2019) refieren que este modelo es de tratamiento claro y práctico para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica en un entorno dinámico y continuo, permitiendo adaptar uno o todos los componentes del plan estratégico a los cambios del entorno con mayor facilidad.

Barra y Guiñez (2018), por su parte, señalan que la propuesta de David (2013) es apropiada porque integra elementos fundamentales para una organización, además en su desarrollo promueve la participación e interactiva del personal. Además, de que este modelo puede ser implementado de manera eficaz en organizaciones tanto con fines de lucro como en aquellas sin fines de lucro.

2.1.5 Plan estratégico

Como se mencionó anteriormente, el plan estratégico es el resultado de la planeación estratégica (David, 2013); se caracteriza por integrar un conjunto de estrategias diseñadas para el cumplimiento de sus objetivos, con la finalidad de optimizar los recursos con que cuenta una empresa. Al desarrollar este documento se crea un mayor compromiso por parte de todos los niveles organizacionales involucrados, incrementando la competitividad en el mercado.

De igual forma, Ore et al. (2020) mencionan que el plan estratégico es resultado de la planeación estratégica y del análisis de la situación actual, lo definen como una “herramienta gerencial que se utiliza para evaluar supuestos futuros, determinando alternativas de acción, partiendo con un diagnóstico situacional e implementando estrategias enfocadas en la misión y visión de la empresa, mejorando su ventaja competitiva” (p.39). En este se integran las acciones a seguir por la alta dirección para su implementación y diferenciación respecto a su competencia.

Aunado a lo anterior, Palacios (2020) refiere que este documento es “una herramienta que, bien implementada al interior de las organizaciones, permite alcanzar las metas establecidas” (p.44). En este sentido, se debe destacar que el éxito o fracaso de la empresa no depende únicamente del plan estratégico, sino también del personal capacitado para implementarlo y evaluarlo.

Para que un plan estratégico sea exitoso, debe considerar todos los factores que influyen, desde el análisis realizado en el entorno, la formulación de las estrategias y el personal que lo realiza y lo implementa. Aramburu (2017) considera que el plan estratégico es “un instrumento estructurado que permite lograr la visión de la empresa, proporcionando una imagen y las acciones a realizar en tiempos futuros a favor de la entidad, pese a que el tiempo puede ser imprevisible” (p.25). Si bien el conocimiento del entorno actual de una organización ayuda a identificar su posición en el mercado, con este documento se tiene la perspectiva de donde se quiere llegar en un futuro.

La elaboración y la implementación de un plan estratégico, además de mejorar la competitividad de la empresa contribuye en la maximización de su desempeño y rentabilidad; esto derivado de la reducción de costos, tiempo y mejora en los procesos productivos; siempre y cuando se lleve un control y evaluación de los resultados alcanzados (Villafane, 2019; Ore et al., 2020). Aunque algunas empresas se centran en el plan estratégico para el logro de los objetivos con los recursos actuales, otras se orientan a lograr un propósito estratégico a futuro con recursos inexistentes, obligándolas a buscar las fuentes para obtenerlos (Thompson et al., 2008).

Al momento de implementar el plan estratégico, hay empresas que fracasan debido a la incapacidad de la alta dirección; en consecuencia, los resultados no son favorables, lo que ocasiona que surjan situaciones de incertidumbre. Ante esto, se debe dirigir al personal hacia las operaciones diarias que ayudarán al cumplimiento de los objetivos en toda la empresa (Wheelen y Hunger, 2007).

A continuación, se describen cada uno de los elementos que integran el modelo propuesto por David (2013): visión, misión, evaluación externa, evaluación interna, objetivos a largo plazo y estrategias, lo que permitirá una mejor comprensión durante su desarrollo durante de la investigación.

a) Visión

La visión es el sueño al que se anhela llegar en el futuro, esta debe ser alcanzable y creíble. Por ello, al definirla es necesario analizar su congruencia con el patrón de comportamiento de la empresa (Chiavenato y Sapiro, 2017).

En este sentido, Münch (2005) refiere que la visión enuncia la situación futura de una organización; por lo tanto, debe ser breve, fácil de captar y recordar e inspiradora. Este es el punto de partida sobre lo que se quiere alcanzar en el futuro, de ahí su importancia en el diseño de las estrategias.

Al definir la visión, se debe dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿En qué queremos convertirnos? Aquí es donde los gerentes y ejecutivos tienen un papel preponderante. Esto es el inicio para establecer la declaración de la misión (David, 2013).

Chiavenato y Sapiro (2017) describen ciertas premisas a considerar al momento de establecer la visión:

- Adherencia a los hechos reales: debe de ser alcanzable con la situación actual y la soñada.
- Descripción concisa, pero potente: se deben incluir varias dimensiones en donde el enfoque esté definido.
- Equilibrio de los grupos de interés: se debe favorecer a todos los interesados de la empresa, no sólo a trabajadores, socios y clientes.

En definitiva, una visión es la visualización de la empresa en el futuro, partiendo de la situación actual en la que se encuentra; por lo tanto, estas aspiraciones deben expresarse

de manera breve para una mejor comprensión e inspiración para todos los integrantes de la empresa.

b) Misión

La misión es el propósito o razón de ser de una empresa; ésta la distinguirá de otras que son similares. Es conocida también como el credo. Para definirla es necesario dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿cuál es nuestro negocio? Para ello, se debe tomar como punto de partida el trabajo gerencial y las estructuras que ayudarán al cumplimiento de los objetivos (David, 2013). En conjunto con la visión, determinan las bases para la formulación de la estrategia.

La misión destaca el beneficio que una empresa proporciona a la sociedad con el producto o servicio que ofrece; debe estar acompañada de las expectativas que se tienen al momento de satisfacer una necesidad y la propuesta de valor que se genera para el cliente (Wheelen y Hunger, 2007; Chiavenato y Sapiro, 2017).

En conclusión, la finalidad de una misión es orientar a la sociedad, directivos y trabajadores sobre lo que la empresa hace para satisfacer una necesidad en conjunto con su propuesta de valor que la diferencia de la competencia.

c) Evaluación externa

Al realizar una evaluación externa de la empresa, se debe identificar y evaluar los factores clave que la afectan; esto significa analizar aquellas oportunidades y amenazas de manera ilimitada para aprovecharlas o minimizarlas. Los factores a evaluar son: (1) económicos; (2) sociales, culturales, demográficos y ambientales; (3) políticos, gubernamentales y legales; (4) tecnológicos, y (5) competitivos. Por ello, es importante visualizar la estrecha relación entre estos factores e identificar su impacto en la empresa (David, 2013).

Una herramienta valiosa para evaluar los factores externos es el análisis PESTEL, “este sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro de la empresa, de una forma ordenada y esquemática” (Torres, 2019, p.2). Su aplicación tiene como finalidad buscar en los diferentes factores las variables que impactan de manera positiva y/o negativa el desempeño de una empresa.

Aunado a lo anterior, Hill y Jones (2011) plantean que el entorno externo de la empresa se debe comparar y evaluar con la industria, para analizar aquellas fuerzas competitivas que la afectan, identificando con ello las oportunidades y amenazas. Esta herramienta es el análisis de las cinco fuerzas de Porter (2008): entrada de competidores al mercado; rivalidad entre las empresas de la industria; poder de negociación de los clientes; poder de negociación de los proveedores y; productos sustitutos de la industria.

- Entrada de competidores al mercado: es la amenaza de que nuevos competidores entren al mercado por las bajas o nulas barreras que existen para que se puedan instalar acaparando una parte del mercado, esto limita la rentabilidad potencial que las empresas pueden obtener del sector.
- Rivalidad entre las empresas de la industria: se refiere a las empresas que existen en un sector y que pretenden acaparar un mayor porcentaje del mercado, con prácticas que hacen que la competencia no pueda sostenerse en el mercado.
- Poder de negociación de los clientes: es la capacidad que tienen los clientes para presionar a las empresas a bajar los precios o exigir mejor calidad sin un aumento en su valor, perjudicando la rentabilidad del sector, esto por la gran cantidad de empresas que ofrecen el mismo bien y/o servicio. Ante esto, los clientes buscarán las mejores condiciones de precios.
- Poder de negociación de los proveedores: caso contrario al de clientes, se refiere al poder que tienen proveedores o un grupo de estos dentro de un sector para determinar precios altos con menor calidad en los productos, debido a la falta de más proveedores que puedan satisfacer la necesidad o a que la industria sea incapaz de transferir sus costos a sus propios precios.

- Productos sustitutos: aunque en ocasiones no es notoria la existencia de sustitutos en un sector, debido a diferencias con el producto, este puede llegar a cumplir con la función que tiene y un valor menor, dando la posibilidad de que el mercado cambie el uso de un producto por sus sustitutos.

d) Evaluación interna

En la evaluación interna se busca identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa en sus áreas funcionales, y prestar atención a aquellas que se pueden aprovechar o superar para un mejor funcionamiento interno, permitiendo la eficiencia en los procesos de las diferentes áreas de la empresa. Todo esto con la finalidad de diferenciarse de la competencia. A continuación, se presentan, de manera enunciativa más no limitativa, los aspectos a evaluar del entorno interno:

- Desempeño organizacional: determinado por el uso de sus recursos internos para la realización de sus actividades.
- Cultura organizacional: es el patrón de comportamiento que rige a la empresa, tales como: valores, costumbres, creencias, historias, lenguaje, símbolos, colores y supuestos. Infraestructura, entre otros.
- Funciones de la gerencia: desarrollo del proceso administrativo por parte de puestos clave de la empresa.
- Marketing: analiza las estrategias enfocadas en la satisfacción del cliente.
- Condición financiera: consiste en evaluar la situación financiera de la empresa para ver su posición competitiva y la rentabilidad para los inversionistas.
- Investigación y desarrollo: consiste en analizar el desarrollo de nuevos productos, mejorar la calidad o los procesos de fabricación de un producto para la creación de una ventaja competitiva.

Una vez realizado el análisis externo e interno, se integra el diagnóstico de la situación actual de la empresa (David, 2013). Estos factores son esenciales en el desarrollo del plan estratégico, porque son la base para diseñar estrategias que contribuyan a potenciar

las fortalezas, eliminar las debilidades, aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas (Ramírez, 2017).

El análisis FODA es una herramienta que ayuda en la evaluación de la situación actual de la empresa sobre sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas; es de gran utilidad en el proceso de toma de decisiones. Se presenta en una matriz con cuatro cuadrantes, donde se enlistan las características y observaciones realizadas en el entorno interno y externo, las cuales son base para el diseño de objetivos y estrategias, con enfoque agresivo, defensivo, de mantenimiento o segmentación y para desinvertir, desactivar o blindar estas últimas para el cumplimiento de los objetivos (Jama-Zambrano, 2019; Sánchez, 2020; Chiavenato y Sapiro, 2017).

A pesar de ser una herramienta que se ha utilizado desde épocas pasadas, aún sigue teniendo gran aplicación dentro del proceso de planeación estratégica, por su facilidad en la identificación de factores clave de una empresa y de su entorno cambiante (Oña y Vega, 2018).

e) Objetivos a largo plazo

Los objetivos son “los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente” (Münch, 2005, p. 35); deben ser “cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes”, además de contar con su línea de tiempo propia (David, 2013, p. 133).

Por otro lado, Chiavenato y Sapiro (2017) describen de manera más amplia y de forma simple las características que deben considerarse al establecer objetivos de largo plazo:

- **Específicos y mensurables:** Los objetivos deben estar definidos correctamente sobre bases objetivas y realistas, principalmente en términos cuantitativos; cuando son de carácter cualitativo, deben establecerse de manera comparativa.

- Cobertura de todas las áreas de resultados de la organización: Los objetivos deben de incorporar las actividades que contribuyan a obtener los resultados, en todas las áreas clave de la empresa que permitan un mejor desempeño.
- Desafiantes pero realistas: Los objetivos deben de contar con la presencia de desafíos y oportunidades, para obtener un sentimiento de superación al logro de los mismos, pero deben de considerar lo razonable de su alcance para que no sean inalcanzables.
- Definidos para un periodo determinado: Al establecer los objetivos, estos deben de fijar un tiempo para su alcance. Lo que permite la evaluación de su avance en cumplimiento del tiempo y su comparación de resultados en periodos anteriores.
- Ligados a recompensas: Los objetivos deben de motivar con la consecuencia de su cumplimiento, con refuerzos positivos si se logra el éxito y con la evitación de refuerzos negativos cuando no se alcanzan, siempre y cuando las circunstancias externas difíciles o inesperadas no hayan interferido de manera radical.
- Perceptiblemente relevantes: Motivando a los responsables de concretar los objetivos a través de una recompensa meritoria por el desempeño excelente obtenido.
- Ser comunicados de manera correcta: Con la finalidad de aumentar el entendimiento perfecto de los objetivos y su cumplimiento.

Al determinar los objetivos a largo plazo, es necesario definir los indicadores para su medición, para que al momento de evaluarlos se identifique si las estrategias diseñadas para su cumplimiento fueron las más convenientes.

Los objetivos de una organización se clasifican en financieros y estratégicos. Los primeros están relacionados con el desempeño financiero de la empresa y el valor para sus accionistas, mientras que los segundos se enfocan en mejorar el posicionamiento de la empresa dentro del mercado (David, 2013).

La ventaja de establecer objetivos es que permite evaluar el desempeño de cada área o departamento involucrado, ya que proporciona información de dónde mejorar o retroalimentación sobre las fallas identificadas en el cumplimiento de estos (Thompson et al., 2008).

f) Estrategias

La estrategia es “un plan maestro integral que establece la manera en que logrará la misión y los objetivos, maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva” (Wheelen y Hunger, 2007, p.14).

Las estrategias son las acciones que una empresa debe realizar para el cumplimiento de los objetivos, requiriendo la participación de todos los niveles de la organización, por lo que es necesario determinar el tipo de estrategia a utilizar (David, 2013).

Una vez que se han analizado los conceptos fundamentales y herramientas de la planeación estratégica, en el siguiente apartado se presentan las generalidades del turismo, haciendo énfasis en el ecoturismo.

2.2 Generalidades del turismo

El turismo “es una actividad que se basa en los desplazamientos temporales y voluntarios de personas, fuera de su lugar de residencia habitual, para tener experiencias recreativas agradables” (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales [SEMARNAT], 2017, p.7). Por su parte, la Organización Mundial del Turismo [OMT] (2023) declara que “es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios”.

El turismo se clasifica en turismo de esparcimiento, turismo cultural, turismo deportivo, turismo de reuniones, turismo de salud y turismo natural o alternativo; cada uno se diversifica en otras opciones (Falcón, 2020). En México, los tipos de turismo que han tenido mayor auge en los últimos años son el turismo cultural, de esparcimiento y el alternativo (ESDAI, 2023). Derivado principalmente de la riqueza cultural y natural que se tiene en las diferentes comunidades rurales del país.

Además, esta opción de turismo contribuye en primer lugar a combatir la pobreza y la preservación de los ecosistemas; a mantener el cuidado del medioambiente disminuyendo los impactos negativos generados; y a una mayor oferta en turismo con diversificación (Kieffer, 2021).

2.2.1 Turismo alternativo

A raíz de la problemática ambiental que actualmente estamos viviendo y que amenaza a nuestro planeta y a toda la población actual y futura, el turismo busca tener un enfoque de cuidado del medioambiente, dándole importancia al manejo sustentable de los recursos en los ecosistemas, evitando su degradación. Esta búsqueda de nuevas alternativas está relacionada básicamente con la conservación y el manejo adecuado de los recursos (García et al., 2018).

Desde luego, con evidencias de todas las afectaciones provocadas por el modelo de turismo industrial, ante esta problemática se busca una nueva opción que incorpore el concepto de sustentabilidad. Este nuevo modelo de turismo es el turismo alternativo, el cual busca un desarrollo sustentable, al mantener una cohesión entre actores y sectores donde estos se benefician no solo en lo económico, sino también en lo social y se mantenga una identidad cultural (Nájera et al., 2021).

El turismo alternativo nace con la finalidad de ser sustentable, en este se realizan actividades recreativas sin dañar el medioambiente. Su principal característica es tener un mayor contacto con la naturaleza y la convivencia con las comunidades rurales, no

solo buscar lo tradicional en el mar, sol y arena (Ortega-Vivanco, 2020). A continuación, se presentan los diferentes tipos de turismo alternativo y sus principales características (ver tabla 5).

Tabla 5

División del turismo alternativo y sus características

Tipo	Características	Actividades
Ecoturismo	Apreciación y conocimiento de la naturaleza	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Senderismo • Asistencia a talleres de educación
Rural	Convivencia e interacción con una comunidad rural en todas sus expresiones cotidianas.	<ul style="list-style-type: none"> • Enoturismo • Agroturismo • Preparación y uso de medicina tradicional • aprendizaje de lengua nativa, vivencias místicas y talleres artesanales
De aventura	Actividades recreativas asociadas a desafíos impuestos por la naturaleza.	<ul style="list-style-type: none"> • Vuelo de globo • Paracaidismo • Montañismo • Escalada • Cañonismo • Ciclismo • Buceo • Kayaquismo • Pesca recreativa

Nota. Datos tomados de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2017.

Lo anterior, permite reconocer que el turismo alternativo se presenta como un cambio estructural en la forma de ofrecer servicios turísticos, porque se involucra a las comunidades donde se desarrolla. En este caso, las personas de la propia comunidad obtienen los beneficios sociales y económicos de esta actividad (Kieffer, 2021).

2.2.2 Concepto de ecoturismo

El ecoturismo es una forma de turismo alternativo que ha incrementado su demanda por ser un producto turístico sostenible que preserva el medioambiente y la cultura del lugar donde se encuentra establecido. Esta opción surge como una estrategia para el desarrollo de espacios naturales, el respeto del medio ambiente, además de desarrollar el entorno local y cultural, conservando sus tradiciones.

El ecoturismo desde hace dos décadas ha tenido un mayor crecimiento en el mundo y en México; es la principal oferta de turismo generado en espacios protegidos o mejor conocidos como Áreas Naturales Protegidas (ANP), derivado principalmente por la diversidad cultural y natural que tiene nuestro país (Crespo, 2020; Ojeda et al., 2020).

En primer lugar, la OMT (2024) define el ecoturismo como una actividad que se lleva a cabo en entornos naturales, donde los turistas tienen como motivación observar, aprender, descubrir, experimentar y apreciar tanto la diversidad biológica como la cultural. Este tipo de turismo se realiza con un alto nivel de conciencia responsable, buscando proteger la integridad de los ecosistemas, la minimización del impacto negativo y el bienestar de las comunidades locales.

Ojeda et al. (2020), por su parte, definen el ecoturismo como “una actividad pasiva, consumidora de un paisaje con un estado de conservación aceptable y, por ende, se espera que el ecoturismo contribuya a la preservación del ambiente, ya que éste es su principal insumo” (p.157).

Por otro lado, SECTUR (2017) define a la práctica del ecoturismo como “una forma de viajar con conciencia, pues se trata de un enfoque para las actividades turísticas en el cual se privilegia la sustentabilidad, la preservación, la apreciación del medio tanto natural como cultural, que acoge y sensibiliza a los viajeros”, con el objetivo de minimizar el impacto en el medioambiente, generar una mayor derrama económica que permita mejorar la calidad de vida de las personas de la comunidad cubriendo sus necesidades básicas, y proporcionar educación a los visitantes sobre el cuidado del medioambiente y la cultura local.

El ecoturismo, también denominado turismo ecológico, es una actividad que se centra en la observación y apreciación de lugares naturales con el objetivo de minimizar el impacto negativo en el medioambiente, así como la reducción de los daños que provoca esta actividad al entorno natural. Además de promover también el conocimiento, preservación y sostenibilidad del ambiente local en beneficio de la población y los turistas (Atanacio, 2022).

Es importante señalar que el turismo de naturaleza y el ecoturismo son conceptos diferentes; el primero no siempre implica la conexión y la convivencia con la naturaleza. Esto significa que no siempre se tiene un acercamiento con la naturaleza. Por el contrario, el ecoturismo tiene un vínculo con la naturaleza, fomenta el cuidado y preservación del medioambiente; y la sostenibilidad del entorno donde se realiza dicha actividad (Ledhesma, 2021).

En esta investigación se tomará como definición de ecoturismo aquel tipo de turismo donde existe una conexión importante con la naturaleza y la cultura de la comunidad local a través de prácticas que permitan su conocimiento, disfrute, apreciación y conservación de manera sostenible.

De acuerdo con la SEMARNAT (2017), las actividades que se contemplan dentro del ecoturismo son las siguientes:

- Talleres de educación ambiental: al brindar educación sobre la conciencia que se debe de tener sobre la naturaleza, la importancia que tiene para el planeta y el cuidado que debe de tener para su preservación.
- Observación de ecosistemas: consiste en dar a conocer a los turistas los organismos que lo conforman y las funciones que tienen estos dentro de su hábitat.
- Observación de fauna y flora: se tiene un acercamiento y contacto directo con los animales y plantas que están dentro de su entorno natural.
- Observación de fenómenos y atractivos especiales de la naturaleza: se da la apreciación de fenómenos naturales dentro del lugar que se visita, estos pueden ser previstos como erupciones volcánicas, auroras boreales, lluvias de estrellas, cascadas, entre otros.
- Observación de fósiles: se da a conocer fósiles encontrados en el lugar, además del aprendizaje de la forma de vida en el ambiente natural.
- Observación geológica: se ven y se aprecian los cuerpos extraordinarios de rocas en el lugar.
- Observación sideral: se tiene la apreciación del cielo abierto donde las estrellas y el universo son los principales protagonistas.
- Safari fotográfico: la vida salvaje y las plantas en su hábitat natural son captadas en fotografías.
- Senderismo interpretativo: se da un recorrido por senderos dóciles con fácil acceso en donde los visitantes adquieren el conocimiento del entorno que visualizan y la naturaleza que los rodea.
- Participación en programas de rescate de flora y fauna: apoyo en actividades con fines de rescate y conservación de especies endémicas y en peligro de extinción del lugar.

2.2.3 Impacto positivo del ecoturismo

El ecoturismo es una actividad que tiene gran relevancia tanto para el gobierno local como estatal, por su contribución al desarrollo económico y social a través de la generación de empleos directos e indirectos en las comunidades donde se establece. Es visto como una

actividad que impulsa el desarrollo socioeconómico en comunidades marginadas económicamente y de rezago social (Medina y Gutiérrez-Yurrita, 2016).

El ecoturismo contribuye a la conservación de la naturaleza, al fortalecimiento de la identidad del lugar y al empoderamiento de las personas de las comunidades que tienen una riqueza natural y cultural. Además, genera un beneficio indirecto, porque se complementa con actividades relacionadas como servicios de alimentación y hospedaje; y venta de artesanías, contribuyendo con ello a la creación de empresas locales complementarias (Cruz, 2021).

El desarrollo económico generado en las comunidades se impulsa a través de las microempresas que se crean para satisfacer la demanda de los turistas. En este caso, las personas obtienen ingresos beneficiando la economía familiar, sin salir de su lugar de origen, ya que generalmente los centros ecoturísticos se encuentran alejados de la ciudad (Medina, 2018).

En este sentido, Guaita et al. (2019) mencionan que los efectos positivos de las actividades ecoturísticas están relacionados con la creación de empleos, la mejora de la calidad de vida de las personas del lugar, la preservación del patrimonio natural, cultural y comercial. Además, estas actividades ayudan a que las personas locales disfruten de ellas sin salir de su comunidad y sin tener un gasto mayor. Otro aspecto positivo es la inversión en infraestructura que realizan los gobiernos; porque mejora los servicios de la comunidad y produce una mayor captación de turistas, lo que trae consigo un impacto positivo al desarrollo económico de las comunidades.

Al respecto, Pilving et al. (2019), con base en una investigación realizada en áreas rurales, señalan que el ecoturismo no sólo genera ingresos, sino que también mejora la calidad de vida de las personas al cambiar su forma de pensar hacia un nuevo pensamiento empresarial que busca beneficios estructurales o de servicios que se adquieren al complementar las actividades del turismo.

La calidad y la cantidad de los recursos naturales y culturales con los que cuentan las comunidades hacen que esta actividad sea atractiva para los turistas. No obstante, la falta de experiencia de los que ofrecen servicios ecoturísticos, la visión empresarial, los mecanismos de promoción, la profesionalización, la falta de competitividad o la estacionalidad de esta actividad en cada región provocan que en algunos casos se considere una actividad no redituable, generando tensión y hasta la desaparición de las empresas ecoturísticas (Gao y Cheng, 2020).

2.2.4 Impacto negativo del ecoturismo

Diversos investigadores (Medina, 2018; García et al., 2018) señalan que las actividades ecoturísticas tienen una afectación en el medioambiente, partiendo del modelo económico neoliberal, al crear empresas ecoturísticas que no cuentan con una planeación y uso adecuado de los recursos; afectando el entorno natural, debido a que solo se atraen a turistas, pero no existe una adecuada gestión de los recursos que se tienen en el lugar, creando más impactos negativos para la comunidad.

Gao y Cheng (2020) por su parte, mencionan que las actividades ecoturísticas también tienen impactos negativos. En un estudio realizado en centros ecoturísticos, observaron que la cultura de las personas que llegaban de zonas urbanas afectaba la cultura de las personas de comunidades rurales, corrompiendo sus tradiciones. También se observó un aumento en los conflictos entre pobladores por competir por más clientes, olvidando el concepto de vida y el sistema de valores del lugar. En este tipo de actividades, los prestadores de servicios buscan obtener beneficios económicos, sin importar el costo que tenga la afectación o alteración del medioambiente y la cultura de las comunidades.

Otro impacto negativo que tiene esta actividad es el turismo en masas, que demanda un mayor consumo de recursos, así como de infraestructura para su alojamiento y transporte al lugar de interés, provocando que los paisajes se vean afectados por la construcción de instalaciones para satisfacer las necesidades de los turistas. El daño a los recursos

naturales se ve reflejado en estas actividades, y en algunos casos se pierde la identidad cultural y las tradiciones que se tienen en el lugar (Cruz, 2021).

Lo anterior permite identificar que las actividades del ecoturismo tienen algunos efectos negativos para las comunidades; sin embargo, son mayores los beneficios que se obtienen. Por la contribución al desarrollo económico y social a través de la generación de empleos directos e indirectos, el desarrollo de infraestructura en las localidades, el fomento al cuidado del medioambiente y el fortalecimiento de la cultura de las comunidades rurales para su conservación.

2.2.5 Sostenibilidad de los centros ecoturísticos

La sostenibilidad ha cobrado mayor importancia desde el informe de Brundtland; este concepto es clave para el manejo y cuidado de los recursos del medioambiente sin afectar la rentabilidad de las empresas (Bernal, 2018). En este contexto, las prácticas sostenibles de una organización no deben mantenerse aisladas de su rentabilidad.

La sostenibilidad empresarial ha adquirido relevancia en agendas políticas, acuerdos comerciales, tratados internacionales y una mayor presencia en las empresas; en este caso, sus informes respaldan sus acciones al realizar acciones para disminuir el impacto negativo de sus operaciones (Sosa et al., 2021).

Hugo et al. (2019), por su parte, refieren que la sostenibilidad empresarial es “un estilo de gobierno organizacional que fomenta el equilibrio entre lo económico, social y ambiental” (p. 683), que pretende llegar al cumplimiento de objetivos y la obtención de beneficios económicos, no solo para las empresas, sino también para la sociedad, preservando el medioambiente para futuras generaciones.

Al respecto, Pérez et al. (2020) plantean que es un “enfoque gerencial que pretende la evolución en equilibrio entre los intereses económicos y los intereses sociales y medioambientales”, con el objetivo de dar respuesta a los cambios y transformaciones

del entorno social, para lograr una transcendencia y pertenencia a largo plazo tanto, interna como externa, en los grupos de interés.

Una de las principales oportunidades en la planeación es la integración de los grupos de interés en el diseño de estrategias para generar un valor económico, social y ambiental (Bernal, 2018).

En este contexto, Pérez et al. (2020) consideran que la sostenibilidad tiene que ser valiosa tanto para la organización como para los stakeholders, introduciendo estrategias y acciones a los planes de la empresa encaminadas a la sostenibilidad con la intención de crear valor. Además, proponen 3 grandes dimensiones: la social, ambiental y económica.

Dimensión social: Abarca el impacto que tiene en la sociedad una empresa a partir de su presencia y operación, siendo una aspiración social. En temas como las relaciones empresa-trabajadores, el respeto hacia los derechos humanos, una libre asociación y convención colectiva, relaciones con los grupos de interés y la creación de empleo.

Dimensión económica: Contempla que la empresa tiene una inversión social que ayuda a la disminución de un riesgo de la imagen de la empresa y un descenso en el valor de las acciones, con apoyo a proyectos de impacto social y ambiental. Los temas de interés serán: producción y comercialización de bienes de alta calidad, desempeño económico y financiero, manejo de riesgos en los precios, acceso a incentivos estatales, impacto económico indirecto, capacidad asociativa, identificación y conocimiento de los grupos de interés.

Dimensión ambiental: comprende el impacto que la empresa genera para la protección y conservación del ambiente en sus operaciones. Relacionado con temas como políticas de protección ambiental, uso racional de la energía, manejo de las emisiones, vertidos y residuos, uso y tratamiento del agua, manejo de los desechos y diseño y embalaje ecológico de los productos.

Desde la perspectiva del desarrollo sostenible, el ecoturismo desempeña un papel crucial, asignando responsabilidades dirigidas a los actores del sector, tales como el gobierno, la iniciativa privada, la iniciativa social, y de igual manera al turista que contrata y utiliza el servicio, con el claro objetivo de que este tipo de turismo busca resguardar y proteger los recursos naturales de las comunidades, así como preservar y difundir su patrimonio cultural (Jiménez y Santiago, 2020; Rosas y Correa, 2016).

Las nuevas tendencias sobre el cuidado del medioambiente y el turismo sostenible hacen que se apliquen los principios de sostenibilidad para la creación del equilibrio en aspectos sociales, económicos y ambientales; donde se garantice el mantenimiento de los recursos naturales, la autenticidad cultural de la localidad y la rentabilidad de la empresa (Zambrano, 2021).

Lo anterior conlleva que los turistas exijan y promuevan mayor cuidado del medioambiente; por lo tanto, el beneficio que se obtiene, además de conocer un nuevo lugar (naturaleza y cultura), también es la satisfacción de saber que su pago por el servicio fue invertido en mejorar, cuidar y preservar el medioambiente (Medina, 2018).

CAPÍTULO 3. DIAGNOSTICO DE LOS CENTROS ECOTURÍSTICOS DE LA RUTA SAUCITLÁN DE MORELOS-SANTO DOMINGO TONALÁ

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en la entrevista que se realizó a los encargados y socios de los centros ecoturísticos que conforman la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá. Como se mencionó anteriormente, en esta investigación únicamente participaron: Centro educativo ambiental “Las Huertas”; Sociedad cooperativa de producción pesquera y prestación de servicios turísticos Yosocuta de R.L. de C.V.; y Rancho 7 Venados.

3.1 Perfil de los participantes en el estudio

Dentro de las principales características de los encargados de los centros ecoturísticos que participaron en el estudio se encuentra la edad, la cual oscila en un rango de entre 40 y 60 años. En cuanto al nivel de escolaridad, el 66% de los participantes cuenta con estudios de licenciatura, mientras que el resto únicamente tiene nivel básico. Pese a que dos de los entrevistados cuentan con una carrera profesional, se identificó que éstos no tienen los conocimientos administrativos necesarios para aplicarlos dentro de la empresa, identificando que el proceso de planeación se realiza de manera empírica.

También se encontró que el 100% de los participantes son del género masculino. En términos de antigüedad, uno tiene entre 1 y 5 años de experiencia, mientras que el resto cuenta con más de 5 años; esto evidencia la amplia experiencia que tienen en la operación en este tipo de negocios (ver tabla 6).

Tabla 6*Datos generales de los encargados/participantes de los centros ecoturísticos*

Puesto/cargo	F	Edad	F	Escolaridad	F	Antigüedad en el centro	F
Gerente general	2	40 a 50 años	1	Licenciatura	2	1-5 años	1
Socio de la cooperativa	1	50 a 60 años	1	Primaria	1	Más de 5 años	2
		Más de 60 años	1				

Nota. F = Frecuencia.**3.2 Diagnóstico de la situación actual de los centros ecoturísticos**

Dentro de los principales hallazgos se encontró que un centro ecoturístico es de reciente creación, mientras que los otros dos tienen más de 16 años operando en el mercado. En este sentido, los entrevistados señalan que la antigüedad les ha permitido adaptarse a las circunstancias del mercado y captar un mayor número de visitantes interesados en disfrutar de las actividades que se ofrecen en cada centro.

Respecto a la propiedad, se identificó que dos de los centros ecoturísticos son de propiedad familiar, mientras que uno está constituido como sociedad cooperativa. En cuanto al tamaño de la empresa, se encontró que todos se clasifican como microempresas que tienen entre 1 y 10 colaboradores. Además, todos se encuentran en zonas rurales, por lo que su operación contribuye a generar ingresos y empleos en las comunidades donde se encuentran establecidos (ver tabla 7).

Tabla 7*Datos generales de los centros ecoturísticos*

Años de operación	Frecuencia	Forma de propiedad	Frecuencia
Menos de un año		Familiar	2
1 a 5 años	1	Sociedad cooperativa	1
Más de 16 años	2		

Nota. Elaboración propia.

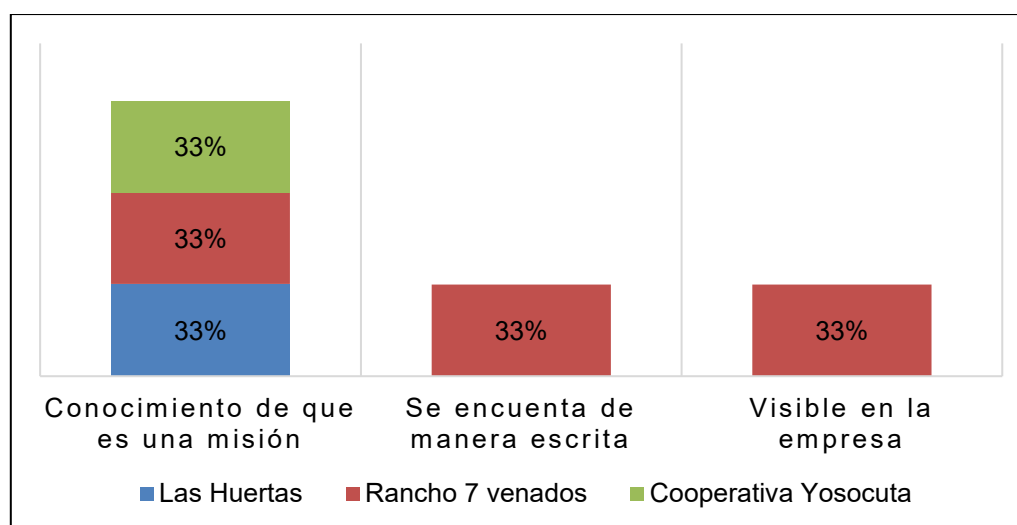
Planeación estratégica

Se identificó que el 100% de los participantes en el estudio tienen conocimiento de lo qué es una misión, aunque únicamente el 33% de los centros ecoturísticos la tiene por escrito y además visible dentro de las instalaciones (ver figura 2), para que los visitantes la conozcan durante su estadía.

Aunado a lo anterior, se detectó que ningún centro ecoturístico cuenta con un plan para dar a conocer o difundir la misión entre los colaboradores. Esto ocasiona que los colaboradores no las conozcan, siendo este un aspecto fundamental para crear una identidad con la empresa.

Figura 2

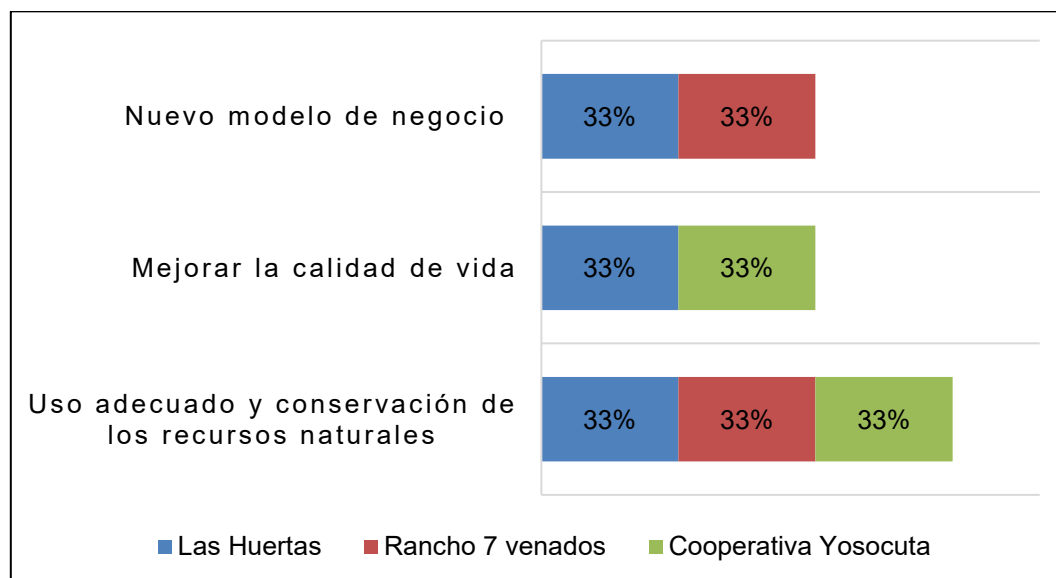
Conocimiento de la misión en los centros ecoturísticos



Nota. Se refleja el conocimiento que se tiene sobre la misión en los centros ecoturísticos. De igual forma se preguntó a los encargados si conocían los motivos que condujeron a los fundadores crear este tipo de empresas; en este sentido el 100% contestó que sí. Al respecto mencionaron que dentro de las razones era el cuidado y conservación de los recursos naturales con los que cuenta el lugar donde se encuentran establecidos, así como mejorar la calidad de vida principalmente de los fundadores y sus familias, al igual que de las personas de la comunidad. Además de crear un nuevo modelo de negocio dentro del sector turístico (ver figura 3).

Figura 3

Propósitos de la creación de los centros ecoturísticos



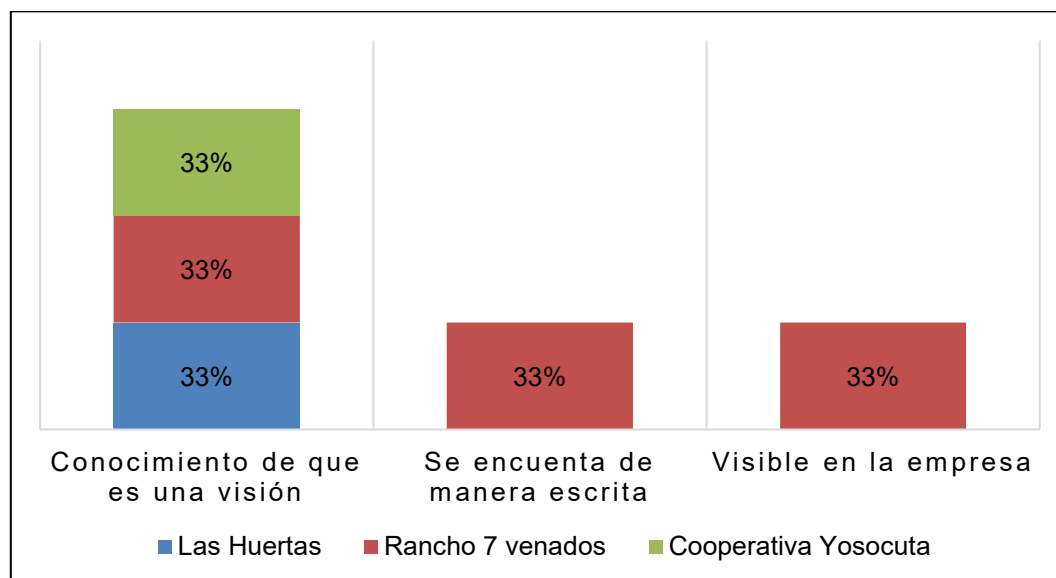
Nota. Se da a conocer los propósitos que tuvieron para la creación de los centros ecoturísticos.

Respecto a la visión, se encontró que el 100% de los participantes en el estudio tiene conocimiento sobre este concepto, sin embargo, únicamente el 33% de los centros ecoturísticos cuentan con ella de manera escrita y visible dentro de las instalaciones.

Asimismo, se identificó que el 100% de los centros no cuenta con un plan para difundir la visión entre los colaboradores. Considerando que este elemento es fundamental para que todo el personal se sienta motivado para contribuir al logro del éxito de la empresa (ver figura 4).

Figura 4

Conocimiento de la visión de los centros ecoturísticos



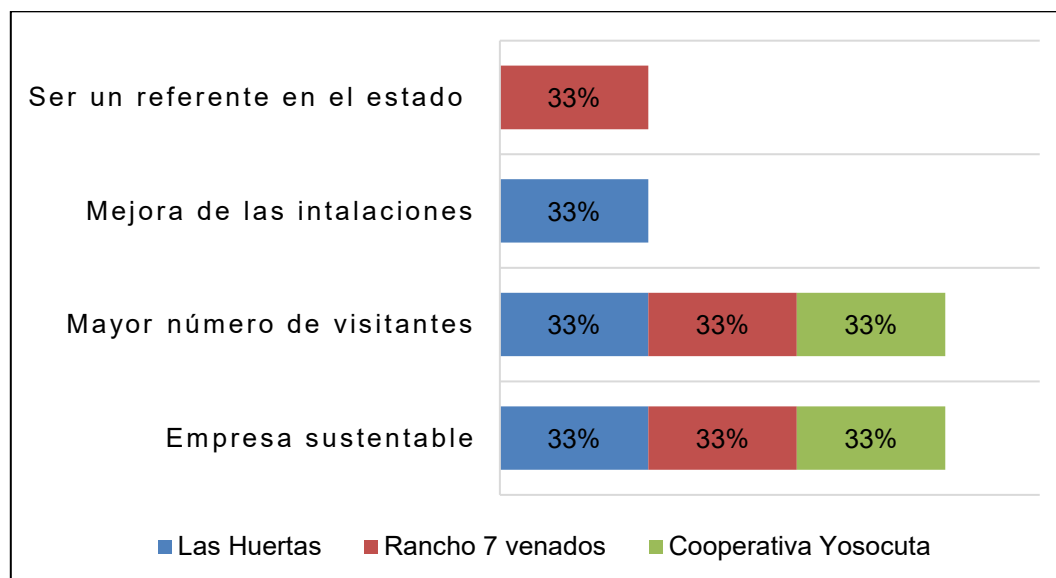
Nota. Se refleja el conocimiento que se tiene sobre la visión en los centros ecoturísticos.

Ahora bien, aunque en la mayoría de los centros no tienen la visión por escrito, esto no significa que no cuente con aspiraciones en el largo plazo. Siendo así, que el 100% de los participantes en el estudio expresaron que a futuro (ver figura 5) pretenden lograr la sustentabilidad de la empresa, mayor captación de visitantes al lugar, mejorar las instalaciones, así como ser un referente en el estado de Oaxaca.

Es importante mencionar que los entrevistados asocian el término sustentabilidad con la obtención de mayores ingresos que permitan cubrir los gastos de mantenimiento y conservación de los centros ecoturísticos.

Figura 5

Aspiraciones a futuro de los centros ecoturísticos



Nota. Se muestran las aspiraciones de los encargados a futuro para los centros ecoturísticos.

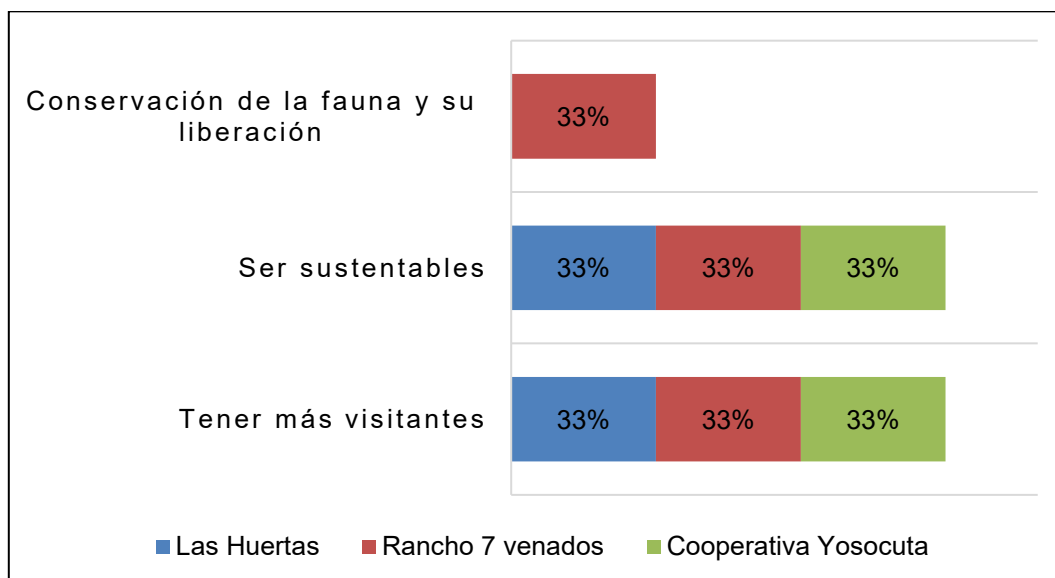
Es importante señalar que la definición de la visión y misión es de gran importancia para los centros ecoturísticos, ya que permite crear mayor identidad con los visitantes y los propios colaboradores.

En relación con los objetivos a largo plazo, se identificó que el 100% de los centros ecoturísticos no los tienen formalizados en algún documento o plan, además de que no se tiene un procedimiento para definirlos, por lo cual, no se comparten con los colaboradores lo que dificulta su medición.

No obstante, los participantes en el estudio mencionaron que tienen identificados los objetivos que desean alcanzar en los próximos 5 años (ver figura 6). Dentro de estos se tiene planeado tener mayor afluencia de turistas; ser sustentables; y conservar y reproducir el venado cola blanca. De igual forma se identificó que los encargados de los centros ecoturísticos tienen confusión sobre el tema de sustentabilidad, porque lo asocian con la obtención de mayores ingresos para solventar los gastos que se generan en el mantenimiento de las instalaciones.

Figura 6

Objetivos a largo plazo de los centros ecoturísticos



Nota. Se presentan los objetivos a largo plazo en los que se enfocan los responsables de los centros ecoturísticos.

Con base en lo anterior, se debe señalar que los centros ecoturísticos analizados no cuentan con un proceso formal de planeación estratégica que guíe sus operaciones en los próximos cinco años. Esto ha llevado a que todas las actividades se realicen de manera empírica e improvisada, reaccionando únicamente a las circunstancias en lugar de anticipar los problemas; esta falta de previsión y estructura limita su capacidad para alcanzar los objetivos planteados, y en consecuencia mejorar su competitividad.

Análisis del entorno Interno

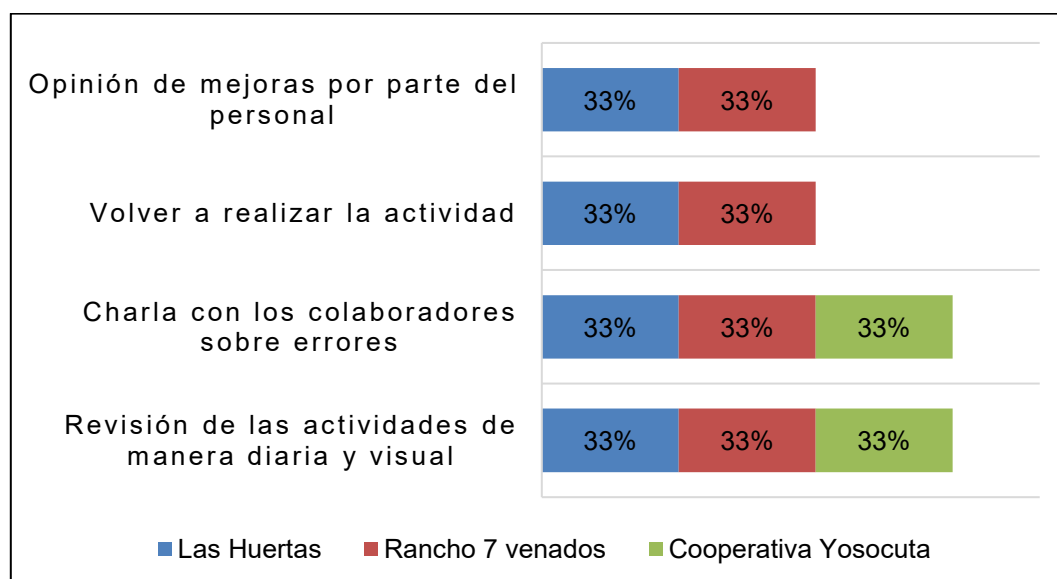
El análisis interno de los centros ecoturísticos muestra los siguientes hallazgos: en la realización de las actividades asignadas a los colaboradores, se encontró que el 100% de los participantes en el estudio no cuentan con un proceso para medir el desempeño de los colaboradores (ver figura 7). En este caso, la supervisión se realiza a través de una revisión diaria e inspección visual de las tareas de cada colaborador.

En caso de no se realice la actividad o se presentan errores, los encargados dialogan con los colaboradores para analizar las causas y, posteriormente, vuelven a realizarla, de tal forma que se asegure su cumplimiento diario.

Un aspecto importante que señalan los entrevistados, son las mejoras en cada una de las actividades, ya que se toma en cuenta la opinión del personal, destacando que ellos son quienes realizan las tareas y llegan a tener ideas sobre cómo optimizarlas, generando un beneficio tanto a nivel individual como organizacional, al hacer su labor más eficiente. Estas acciones de supervisión son realizadas regularmente por los encargados y en algunos centros ecoturísticos de propiedad privada o familiar, suelen ser desempeñadas por familiares del encargado.

Figura 7

Contribución de los colaboradores en sus actividades dentro de los centros ecoturísticos



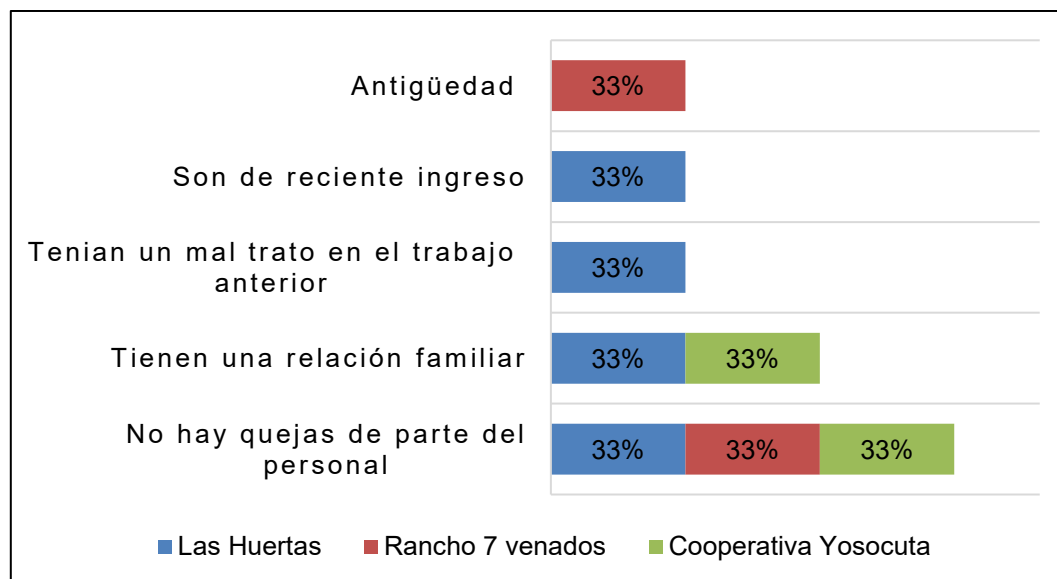
Nota. Hay presencia de contribución por los colaboradores en sus funciones para mejora.

Respecto al uso adecuado de los recursos y materiales, el 100% de los participantes en el estudio mencionó que no existe un proceso para gestionarlos; únicamente se realiza una verificación visual para asegurar su correcto uso; la cual se ejecuta de manera rápida, principalmente por el bajo flujo de visitantes que se tiene en el lugar.

En cuanto a la convivencia entre el personal que colabora en los centros ecoturísticos, el 100% de los participantes mencionó que es buena. Esta calificación se basa en que no existen conflictos entre los colaboradores y al adecuado ambiente laboral; esto se debe principalmente a que hay lazos familiares entre los colaboradores o en su caso, porque algunos laboraban en empresas donde habían muchos conflictos (ver figura 8).

Figura 8

Factores de convivencia entre los colaboradores en los centros ecoturísticos



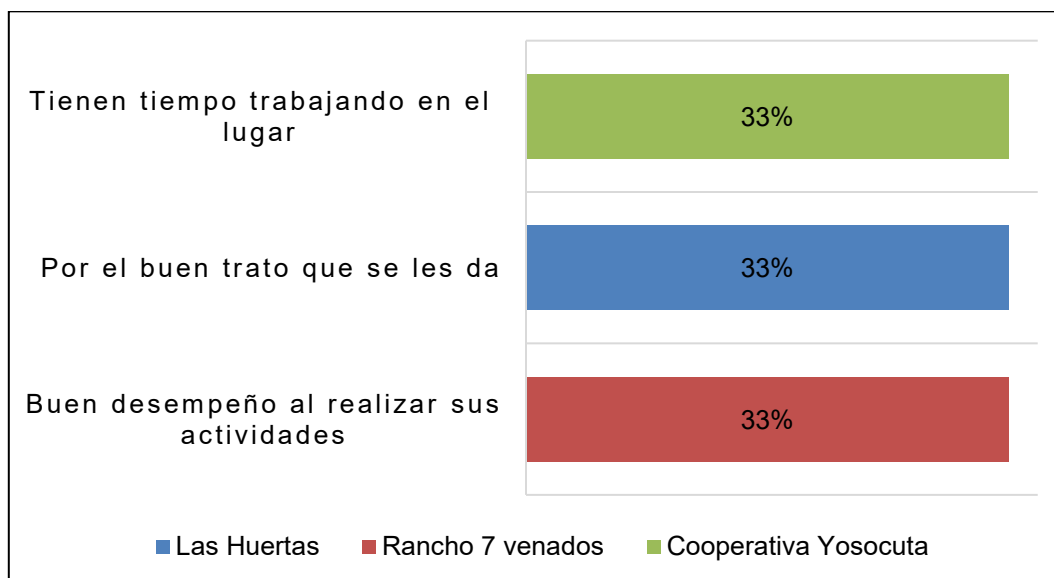
Nota. Los factores que propician la buena convivencia de los colaboradores.

A lo anterior se suma el compromiso que tiene el personal con el centro ecoturísticos, el 100% de los participantes manifestó que su compromiso es porque llevan trabajando allí, el clima laboral y el adecuado desempeño en sus actividades (ver figura 9).

En el caso de la cooperativa, aunque el personal muestra compromiso, se destaca que los socios tienen una percepción diferente; esto se refleja en la deficiente comunicación e interés que tienen hacia la operación del centro ecoturístico. Esto se observa también en la disminución del número de socios y en la dificultad para tomar acuerdos que beneficien la oferta de servicios.

Figura 9

Aspectos que influyen en el compromiso de los colaboradores



Nota. Se destaca las razones que reflejan un mayor compromiso por parte de los colaboradores.

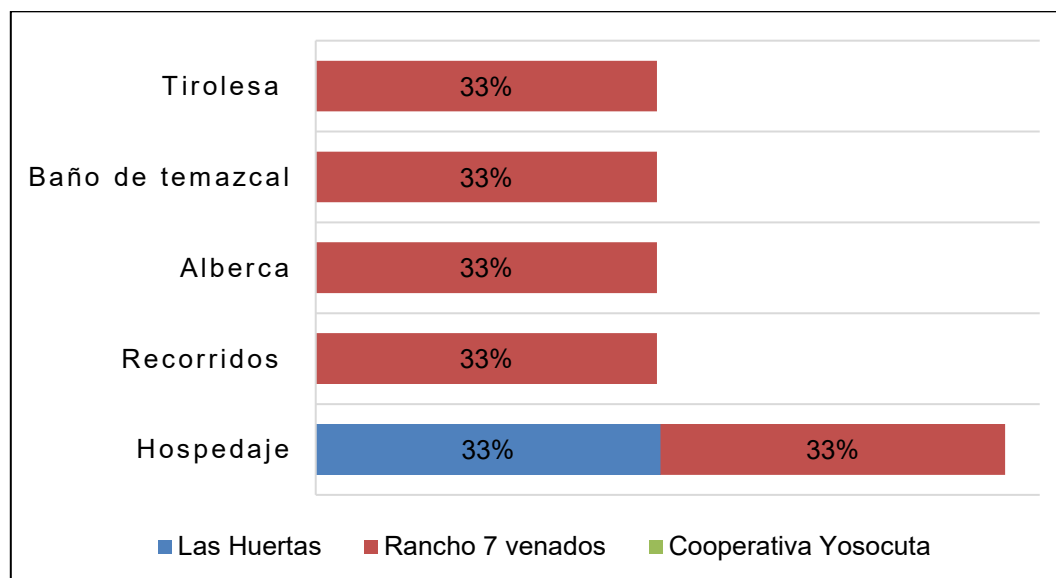
En cuanto al proceso de toma de decisiones, se encontró que en el 66% de los casos, las decisiones se toman de manera empírica por el dueño o el encargado del lugar, sin información o evidencia que las respalde. En el 33% restante, manifiesta que las decisiones importantes deben ser tomadas por todos los socios de la cooperativa, siguiendo un proceso formal dentro de las asambleas.

No obstante, en los últimos años no se han llevado a cabo las asambleas, lo que ha provocado que las decisiones únicamente las tome el presidente de la cooperativa, sin seguir el proceso establecido inicialmente ni considerar la opinión de los socios.

En cuanto a la innovación, el 66% de los participantes mencionó que, durante los últimos 3 años, se han incorporado nuevos servicios o productos en los centros ecoturísticos (ver figura 10), tales como el servicio de hospedaje, los recorridos de senderismo, el servicio de albercas, el baño de temazcal y la tirolesa. No obstante, el 33% de los participantes mencionó que no han incorporado ningún servicio o producto nuevo; por el contrario, han descuidado las instalaciones y no tienen interés en que el centro ecoturístico crezca, ocasionando que no se ofrezca servicio al público.

Figura 10

Oferta de nuevos servicios en los centros ecoturísticos



Nota. Únicamente un centro ecoturístico ha incorporado de servicios de manera frecuente.

En cuanto a la innovación o mejora de los procesos en los centros ecoturísticos, el 100% de los participantes mencionó que no ha realizado mejoras en los procesos, manteniéndose sin cambios durante los últimos cinco años. No obstante, los participantes consideran que es necesario implementar mejoras para lograr una mayor eficiencia en la empresa.

Análisis del entorno externo

Como se mencionó anteriormente, la evaluación externa de los centros ecoturísticos se realizó a partir del análisis de los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Los resultados se muestran a continuación (ver tabla 8).

Tabla 8

Análisis del entorno externo de los centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá, Oaxaca

Factores clave del entorno		Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
P	Factores políticos	2	1		1	1
	Presencia de prácticas corruptas que impactan de manera negativa al realizar algún trámite gubernamental sobre los centros ecoturísticos.	1				
	Incremento del cobro de los impuestos por parte del gobierno a los centros ecoturísticos, y su impacto en los costos operativos del lugar.	1				
	Complejidad y lentitud de los procedimientos administrativos para la realización de trámites.		1			
	Inversión del gobierno en obras públicas como infraestructura y servicios públicos, para facilitar el acceso a los centros ecoturísticos y que operen de manera eficiente.				1	
	Incremento de programas gubernamentales dirigidos a las microempresas como los centros ecoturísticos, obteniendo diversos impactos positivos como apoyo financiero, capacitación, conservación del lugar o inclusión social.					1

Continuación de la Tabla 8

	Factores clave del entorno	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
E	Factores económicos	2	2	1		
	Reducción de la demanda por la crisis económica, porque disminuye el poder adquisitivo de los visitantes haciendo que los ingresos se reduzcan en los centros ecoturísticos.	1				
	Incremento de la inflación, donde el precios de los insumos y materiales se incrementan generando una disminución en los márgenes de utilidad del centro ecoturístico.	1				
	Incremento del salario mínimo provocando un incremento de los costos laborales de los centros ecoturísticos.			1		
	Entrada de nuevos competidores con diferentes servicios a los que se ofrecen en estos centros ecoturísticos.		1			
	Incremento de la tasa de interés para los prestamos dirigidos a los centros ecoturísticos, elevando el costo financiero.		1			
S	Factores socioculturales		1	2	1	1
	Mayor conciencia por parte de los turistas.					1
	Incremento en la demanda de centros ecoturísticos favorecido por el cambio de estilo de vida que llevan las personas, buscando opciones de un mayor contacto con el medioambiente y su conservación.				1	
	Aceptación de las personas de la comunidad por los centros ecoturísticos, la entrada de personas externas con diferentes creencias y el interés por participar en estas prácticas.		1			

Continuación de la Tabla 8

	Factores clave del entorno	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
	Bloqueo del acceso a los centros ecoturísticos por cierres en las carreteras, afectando la entrada de visitantes.			1		
	Creciente importancia del papel de la mujer en la sociedad, promoviendo la inclusión y la diversidad en los centros ecoturísticos.			1		
T	Factores tecnológicos			2	2	1
	Calidad de la conexión a internet en los centros ecoturísticos que contribuya a una mejor gestión y difusión de los servicios que se ofrecen en el lugar.					1
	Uso de nuevas tecnologías para gestionar los procesos de los centros ecoturísticos, mejorando significativamente la eficiencia operativa.				1	
	Costo de las nuevas tecnologías para mejorar los procedimientos de manera eficiente en el centro ecoturístico.			1		
	Uso adecuado de las redes sociales que ayuden al aumento de la visibilidad y promoción del centro ecoturístico.				1	
	Adopción de nuevas formas de pago para mejorar la experiencia del turista en los centros ecoturísticos.			1		

Continuación de la Tabla 8

	Factores clave del entorno	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
E	Factores ecológicos	2			1	1
	Cambio climático y desastres naturales, que afecten las operaciones de los centros ecoturísticos.	1				
	Disminución de los recursos naturales o su alteración de los mismos en los centros ecoturísticos.	1				
	Aumento de las responsabilidades ante regulación en materia de cuidado del medioambiente aplicadas en los centros ecoturísticos.				1	
	Preocupación de las personas por cuidar el medioambiente, concientizándolas para realizar actividades en contacto con la naturaleza aumentando la demanda de los centros ecoturísticos.					1
L	Factores legales		2	1	2	
	Aumento de nuevas regulaciones para la operación de los centros ecoturísticos.				1	
	Nuevas reglas o normas que den a conocer como tienen que realizar las actividades y para la verificación de los centros ecoturísticos.			1		
	Que las leyes actuales cambien afectando la operación de los centros ecoturísticos.		1			
	Cambio en la legislación laboral que impacta la operación de los centros ecoturísticos.		1			

Nota. Elaboración propia.

Aunado a lo anterior, se identificó que el 66% de los participantes del estudio conocen su competencia. Pero es importante destacar que uno de los centros ecoturísticos indica no tener competencia en la región, dado que cuentan con un diferenciador en su oferta de servicios. Por tal motivo, las mejoras que se realizan no se basan en la amenaza de nuevos competidores, sino que enfocan en mantener una excelente atención al cliente,

promover una cultura sobre el cuidado del medioambiente y la conservación de los recursos naturales. Aspectos que se traducen en la generación de ventajas competitividad dentro de la industria del ecoturismo.

El análisis de los factores externos permitió conocer las oportunidades y amenazas que enfrentan los centros ecoturísticos, a partir de éste se diseñaran las acciones estratégicas para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, contribuyendo de esta forma a la permanencia y sostenibilidad de los centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá.

Oferta de servicios y condición de las instalaciones de los centros ecoturísticos

Respecto a las actividades ecoturísticas que se realizan en cada centro, se identificaron los siguientes hallazgos. Los participantes del estudio entienden el concepto de ecoturismo como una forma de turismo que se relaciona con el cuidado del medioambiente y la exploración de la naturaleza en la comunidad. Además, mencionan que las actividades ofrecidas a los turistas en cada uno de los centros ecoturísticos (ver tabla 9) se relacionan principalmente con la infraestructura construida en estos lugares, el conocimiento de los recursos naturales disponibles y, finalmente, la divulgación de la cultura de la comunidad. Se puede observar la relación entre cada actividad y la cantidad de centros que la realizan. Observando que las principales actividades que se destacan en los 3 casos son el hospedaje y la observación de la flora y fauna.

Tabla 9*Actividades que se realizan en los centros ecoturísticos*

Actividades en los centros ecoturísticos	Relación que guarda	Centros que lo realizan
Palapa con mesas y asadores	Infraestructura	1
Juegos infantiles	Infraestructura	2
Canchas de fútbol y basquetbol	Infraestructura	1
Restaurante	Infraestructura	2
Hospedaje en cabañas	Infraestructura	3
Albercas	Infraestructura	2
Tirolesa	Infraestructura	1
Baño de temazcal	Infraestructura	1
Campamentos	Recursos naturales	2
Observación de flora y fauna	Recursos naturales	3
Paseos en lancha	Recursos naturales	1
Senderismo	Recursos naturales y cultura	2
Rituales de sanación	Cultura	1

Nota. La mayoría de las actividades están relacionadas con la infraestructura y solo 2 con la cultura de la comunidad.

De las actividades mencionadas anteriormente, se destaca que los turistas prefieren cinco de ellas (ver tabla 10), las cuales no repiten una frecuencia entre los centros ecoturísticos. Entre estas, solo una está relacionada con los recursos naturales del lugar: la zona de acampar. Mostrando un escaso o nulo interés por los recursos naturales. En cuanto a la divulgación de la cultura de la comunidad, hasta el momento se ha llevado a cabo a través de charlas internas, siempre y cuando los turistas muestren interés, y mediante recorridos de senderismo por la comunidad. Esto indica que la disposición para transmitir el conocimiento de la cultura es limitada.

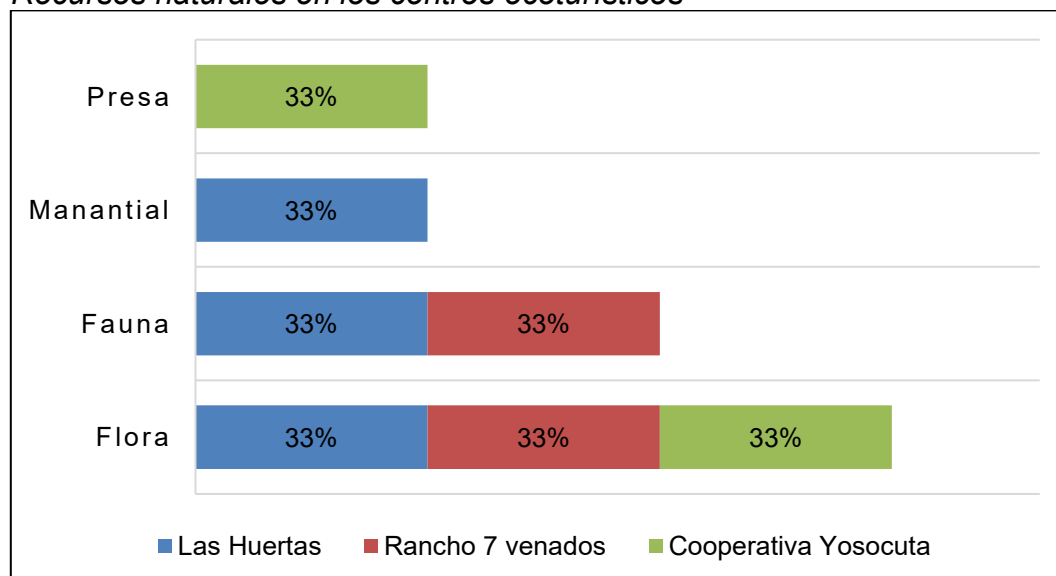
Tabla 10*Actividades de preferencias en los centros ecoturísticos*

Actividades más solicitadas	Centros que lo prefieren
Albergas	1
Juegos infantiles	1
Zona de acampar	1
Hospedaje en las cabañas	1
Servicio de restaurante	1

Nota. Elaboración propia.

Cabe destacar que cada uno de los centros ecoturísticos cuenta con recursos naturales específicos para mostrar a los visitantes (ver figura 11), entre los cuales se destacan la flora, fauna, recursos naturales y presa característicos de la región. Estos recursos contribuyen a que los centros sean atractivos para los turistas.

Además, los participantes mencionan que tienen un gran compromiso con la conservación de estos recursos, llevando a cabo un mantenimiento estricto y constante. Se aseguran de no explotar estos recursos y respetan su uso y cuidado, garantizando así su preservación para el futuro.

Figura 11*Recursos naturales en los centros ecoturísticos**Nota.* Recursos naturales con los que cuenta los centros ecoturísticos actualmente.

Una preocupación importante que tienen los participantes son los problemas ambientales que dificultan la conservación de los recursos naturales. Uno de los problemas más significativos es el cambio climático, ya que este propicia la escasez del agua, la presencia de fuertes vientos en la región y la desaparición de algunas especies de flora y fauna. Otra problemática relevante es la acumulación de basura y la poca conciencia de los visitantes para recolectarla o depositarla en los contenedores correspondientes, provocando con ello el deterioro del medioambiente.

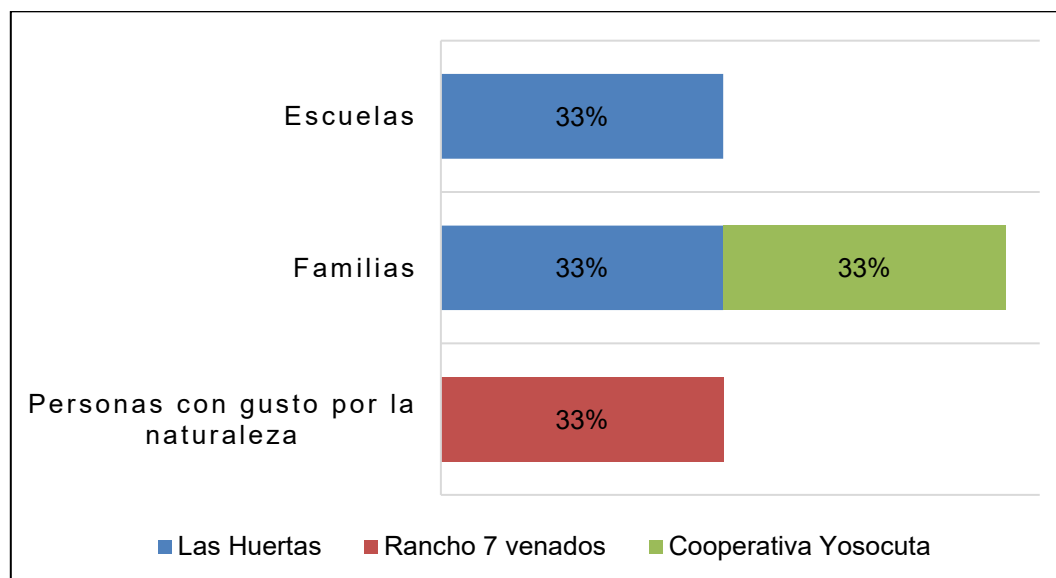
Si bien estos problemas no solo afectan a los centros ecoturísticos, y los dueños o encargados tienden a comprometerse a reducirlos, los participantes mencionan que la comunidad también muestra interés en el cuidado del medioambiente. No obstante, este interés suele ser básico, ya que se limita a asistir a las capacitaciones ofrecidas por el gobierno de las comunidades o municipios y a participar en los tequios generales del lugar.

Ahora bien, en lo que compete dentro de los centros ecoturísticos, el 100% de los participantes mencionan que, además de enseñar al personal a realizar sus actividades, no se les brinda otra información adicional y menos sobre el cuidado al medioambiente. Las interacciones se limitan a charlas informales en las que, basándose en su experiencia, pueden ofrecer sugerencias para la vida personal o compartir información sobre la cultura e historia del lugar y la comunidad.

Pasando a las características que definen a los visitantes de los centros ecoturísticos analizados, los participantes mencionan algunas de ellas (ver figura 12). La característica que se repite en dos de los lugares es la de personas que llegan en familia. No obstante, esto sugiere que el perfil de los turistas no está adecuadamente definido, ya que se basa en algunas características generales, omitiendo otras que podrían ayudar a determinar mejor el mercado de los destinos.

Figura 12

Características de los turistas que visitan los centros ecoturísticos



Nota. Se muestra los grupos que más visitan los centros ecoturísticos.

Si bien ya se ha mencionado las actividades que realizan los centros ecoturísticos, es importante señalar el impacto positivo que tienen en la comunidad (ver tabla 11), destacando principalmente la derrama económica que tienen en los lugares donde están establecidos. Con la llegada de visitantes, no solo se benefician los centros, sino también los negocios locales que ofrecen servicios complementarios.

Tabla 11

Beneficios de los centros ecoturísticos a la comunidad

Beneficios	Centro ecoturístico
Promover el cuidado del medioambiente	1
Valorización del lugar	1
Integración de la familia propietaria	1
Ejemplo ante la comunidad	1
Derrama económica	3
La profesionalización de cada centro como referente para los negocios locales de otros sectores.	1

Nota. Elaboración propia.

Aunado a lo anterior, los participantes en el estudio mencionan que los centros ecoturísticos no tienen ningún impacto negativo en la comunidad. Destacan que el impacto positivo es mayor, generado principalmente por la derrama económica que estos centros aportan a la zona.

Es importante destacar que, de los casos analizados, únicamente el 33% cuenta con una tienda de souvenirs, donde se venden artículos como gorras, tazas, sudaderas, playeras, entre otros, así como artículos de abarrotes. Se debe señalar que los souvenirs llevan impreso el logo del lugar, pero no se entregan en un empaque especial.

El resto de los centros ecoturísticos no cuenta con una tienda de regalos porque no tienen ningún interés en establecer una como parte de los servicios. Además, se ha observado poco interés por parte de los turistas en adquirir estos artículos durante su estadía.

Aunado a lo anterior, este análisis permitió identificar que los centros ecoturísticos tienen una gran variedad de actividades para ofrecer a su mercado. Sin embargo, la falta de definición de un perfil definido de clientes limita la comprensión de su mercado objetivo, provocando que no todas las actividades sean solicitadas por los turistas. Es importante destacar que el interés por el cuidado de los recursos naturales y la cultura de la comunidad es uno de los principales atractivos, por lo que el personal que colabora en estos centros debe estar debidamente capacitado en estos temas.

Como se mencionó anteriormente, los centros ecoturísticos han aportado más beneficios que desventajas a la comunidad. Por tal motivo, es necesario diseñar iniciativas para seguir mejorando los servicios ofertados y atraer a un mayor número de turistas, de tal forma que se generen ingresos para el mantenimiento del lugar.

Un aspecto a destacar, es la problemática que enfrentan estos centros generados por el cambio climático, que provoca el deterioro de las áreas naturales y la desaparición de recursos que son atractivos para los turistas.

3.3 Caracterización de los centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá

Con base en el análisis anterior en este apartado se presenta la caracterización de los centros ecoturísticos con el fin de comprender su funcionamiento, impacto y oportunidades de desarrollo dentro del sector turístico (ver tabla 12).

Tabla 12

Caracterización de los centros ecoturísticos

Características		Descripción
Tipo de propiedad	de	El 66% de los centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá son familiares, siendo propiedad de una familia y concentrando la toma de decisiones en una sola persona.
Giro principal		Oferta de actividades y servicios relacionados con el ecoturismo de la región.
Tamaño de la empresa	la	Se clasifican como microempresas porque tienen entre 1-10 colaboradores
Administración		Se lleva a cabo de manera empírica, concentrándose la toma de decisiones en una sola persona.
Perfil del turista		No se tiene definido el perfil del turista, lo que dificulta la promoción de los centros ecoturísticos
Constitución legal		Los centros ecoturísticos están constituidos legalmente, lo que ha permitido a dichas empresas a participar en programas gubernamentales obteniendo beneficios.
Sostenibilidad		Son escasas las acciones o prácticas que se realizan sobre sostenibilidad en las dimensiones económica, social y ambiental. Obteniendo un nivel medio de desarrollo.

Nota. Elaboración propia.

3.4 Principales servicios que ofrecen los centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá

Los centros ecoturísticos son destinos únicos que combinan la apreciación, conocimiento y conservación de la naturaleza y la cultura de la comunidad. Estos lugares ofrecen a los turistas experiencias inolvidables mediante un enfoque de turismo responsable y sostenible que respeta y preserva los recursos naturales. A continuación, se describen los servicios que ofrecen los participantes en el estudiado de acuerdo con los criterios establecidos por la SEMARNAT (2017):

Tabla 13

Servicios que ofrecen los centros ecoturísticos

Tipo de actividades	Descripción	Centros en donde se realiza
Actividades culturales	<ul style="list-style-type: none"> Recorridos: por la comunidad, en donde se da a conocer la cultura de la comunidad. Baño de temazcal: se da a conocer los beneficios de esta actividad, la manera en que se realiza y el significado ancestral que tiene. Rituales de sanación: en donde a partir de rituales culturales de la comunidad se sana las energías de las mujeres. 	Rancho 7 venados
Actividades recreativas	<ul style="list-style-type: none"> Senderismo: caminatas por las áreas naturales del centro ecoturísticos y de la comunidad para dar a conocer a los turistas los recursos naturales con los que se cuenta. Paseos en lancha: recorrido en lancha por la presa del centro ecoturístico dando a conocer la historia y los recursos naturales con los que se cuenta. Observación de flora y fauna: acercamiento a estos en el centro ecoturísticos para su observación y aprendizaje en cuanto sus características. 	Rancho 7 Venados Las Huertas Cooperativa Yosocuta

Continuación de la Tabla 13

Tipo de actividades	Descripción	Centros en donde se realiza
Servicios complementarios	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurante: servicio en comida tradicional de la comunidad. • Albergas: servicio de sus albergas para todo el público. • Tirollesa: actividad que busca el deslizamiento por las alturas del lugar. • Hospedaje: en cabañas del centro ecoturístico con la comodidad un hogar. • Juegos recreativos: en donde se requiere la habilidad tanto de niños como adultos. 	<p>Rancho 7 Venados</p> <p>Las Huertas</p> <p>Cooperativa</p> <p>Yosocuta</p>

Nota. Elaboración propia.

3.5 Evaluación de la sostenibilidad de los centros ecoturísticos

A continuación, se presentan los resultados de la variable sostenibilidad desglosados por dimensiones, con el objetivo de facilitar un mejor análisis y comprensión del tema en los centros ecoturísticos:

Dimensión económica

En la entrevista se integraron cuatro ítems, en donde a uno de ellos referente a los programas de apoyo gubernamental se responde de manera afirmativa. Cabe mencionar que solo el 66% de los centros ecoturísticos si han participado en programas de apoyo gubernamental, principalmente porque están constituidos formalmente; destacando su participación en capacitaciones sobre el ecoturismo, mejora de la infraestructura, adquisición de equipo para complementar los servicios, por mencionar algunos.

Aunado a lo anterior, el 100% de los participantes mencionan que no aportan donativos a la comunidad, no tienen convenios con empresas relacionadas al sector turismo y que

no tienen convenios con proveedores por las malas experiencias que tuvieron anteriormente.

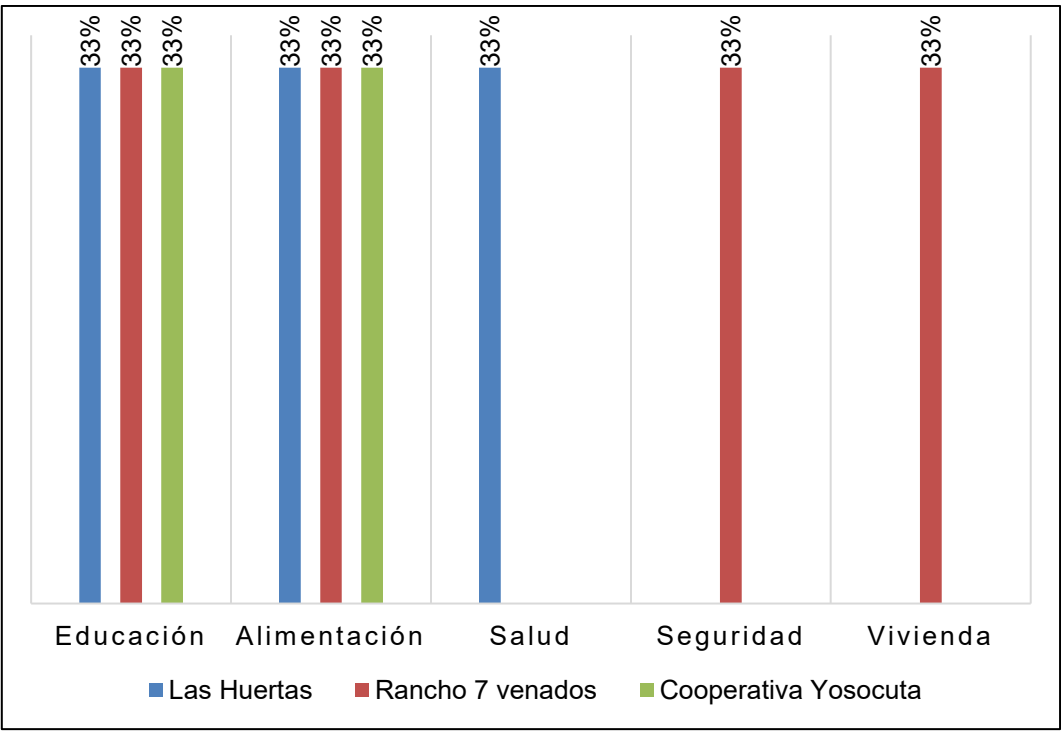
El análisis de esta dimensión permitió identificar que los centros ecoturísticos tienen un bajo nivel de desarrollo, lo que limita la obtención de apoyos económicos para estas empresas y para la comunidad donde se encuentran establecidas.

Dimensión social

Para analizar esta dimensión se preguntó a los participantes los derechos humanos que conocen; mencionando en derecho a la educación y a la alimentación (ver figura 13). Esto permite identificar la importancia que dan a la dignidad humana, principalmente de las personas que colaboran dentro del centro ecoturístico y a la comunidad.

Figura 13

Conocimiento por parte de los participantes de los derechos humanos

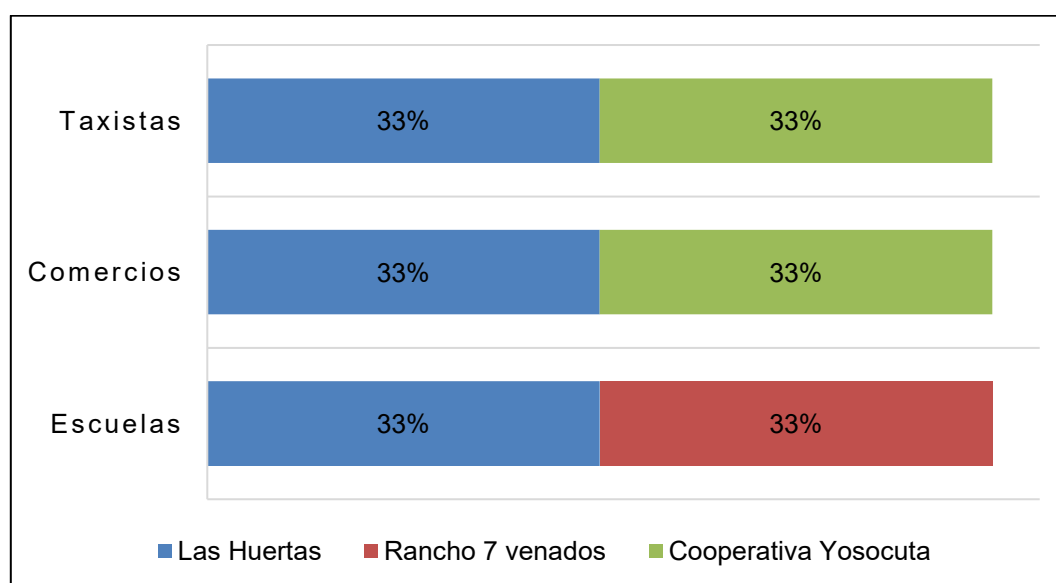


Nota. Derechos humanos que conocen los participantes de los centros ecoturísticos.

Respecto a la identificación e importancia de los grupos de interés para los centros ecoturísticos (ver figura 14), se observó que existen diferentes percepciones. Por un lado, los participantes mencionaron las escuelas, donde predominan niños menores de edad, quienes reciben mayor influencia a través de la educación ambiental y el conocimiento cultural. Mientras que otros señalan a los comerciantes y taxistas, que son adultos cuya relevancia radica en el beneficio económico que estos centros les aportan.

Figura 14

Grupos de interés de los centros ecoturísticos



Nota. Grupos que se ven beneficiados con los centros ecoturísticos.

En cuanto al compromiso que tienen los centros ecoturísticos con sus colaboradores, se encontró que el 100% de los casos, no tiene un procedimiento estandarizado o estructurado para la contratación del personal. Porque las personas que se contratan son originarias de las comunidades de los destinos.

Asimismo, se identificó que no existe un plan de seguridad e higiene. Únicamente cuentan con equipo básico, como un botiquín para atender emergencias, aunque no están capacitados para atender siniestros dentro del lugar. Tampoco existe un programa de capacitación en otras áreas para los colaboradores que ayude a mejorar sus actividades.

Aunque existe la libertad para que los colaboradores formen una asociación o pertenezcan a un gremio, se detectó que en ninguno de los centros existe esa figura.

Dimensión ambiental

Por último, pero no menos importante, se encontró que en la dimensión ambiental; únicamente dos centros ecoturísticos han implementado acciones para mejorar el medioambiente. En este sentido, los participantes en el estudio señalaron que tienen paneles solares; aunque esta energía no se utiliza en todas las instalaciones, sino solo en algunas áreas. Además, en el 33% de los casos, estos paneles no funcionan por la falta de mantenimiento.

En cuanto a ítems en donde se pregunta sobre el cuidado del medio ambiente y del agua, el 100% de los participantes indicó que los centros ecoturísticos no tienen programas para el cuidado del medioambiente y del agua; sólo han definido de manera informal algunas reglas básicas para proteger estos recursos. Tampoco tienen normas o reglamentos para la conservación de la biodiversidad ni un procedimiento para el tratamiento de desechos tóxicos, porque los consideran innecesarios.

Ahora bien, los participantes identificaron distintos riesgos que enfrentan estos lugares, destacando principalmente los cambios climáticos actuales, ya que hacen incierto el destino de los recursos naturales que suelen ser un atractivo para los turistas. Asimismo, se resalta la falta de recursos económicos para proporcionar el mantenimiento adecuado a las instalaciones y la falta de interés por parte de los socios para seguir mejorando los servicios que brindan, representando un riesgo de fracasar en el mercado.

El análisis de la evaluación de sostenibilidad arrojó un puntaje de 461 puntos en los tres centros ecoturísticos. Estos resultados indican que el nivel de desarrollo en términos de sostenibilidad es medio, con un 64%; aunque existen acciones sostenibles que se han implementado en estos lugares, no se han desarrollado al 100%. Esto representa una oportunidad para implementar nuevas acciones y prácticas que no solo mejorarían la sostenibilidad, sino que también proporcionarían una ventaja competitiva en el mercado.

Los resultados por dimensión y centro ecoturístico (ver tabla 11) muestran que la dimensión social es la más débil; esto es porque carecen de prácticas enfocadas al desarrollo social en las comunidades donde se encuentran estos destinos (56% de desarrollo). No obstante, se encontró un mayor enfoque en la dimensión ambiental, debido a la importancia que tienen los recursos naturales en la realización de sus actividades diarias (70% de desarrollo).

Tabla 14

Nivel de desarrollo sostenible en los centros ecoturísticos

Dimensión	Las Huertas		Rancho 7 venados		Cooperativa Yosocuta		Ruta	
	Puntaje	%	Puntaje	%	Puntaje	%	Puntaje total	Total %
Económica	49	61%	62	78%	47	59%	158	66%
Ambiental	58	73%	56	70%	54	68%	168	70%
Social	47	59%	40	50%	48	60%	135	56%
Total	154	64%	158	66%	149	62%	461	64%

Nota. Elaboración propia.

Aunque estos centros ecoturísticos han implementado algunas prácticas en torno a la sostenibilidad social, ambiental y económica, aún es necesario diseñar y adoptar un mayor número de acciones que contribuyan al incremento de su nivel de sostenibilidad, enfocadas principalmente en aspectos sociales.

Entre las acciones a considerar están: asegurar el adecuado acceso e instalaciones para personas con discapacidad, fomentar la colaboración y organización con la comunidad en la prestación de servicios turísticos, desarrollar actividades para preservar la cultura local de la comunidad, involucrar a la comunidad en la formulación de programas ecoturísticos, coordinar esfuerzos entre el gobierno, la comunidad y los centros ecoturísticos para la prestación de servicios, establecer vínculos o convenios con asociaciones civiles u organizaciones para mejorar la productividad y solucionar problemas sociales, y facilitar la participación comunitaria en la elaboración de un código de conducta para la población local, turistas y empresarios.

3.6 Análisis FODA de los centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá

Con base en la información obtenida de los instrumentos se realizó el análisis FODA (ver tabla 14) para cada uno de los centros ecoturísticos dentro de la ruta.

Tabla 15

Análisis FODA de los centros ecoturísticos de la ruta

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">▪ Amplia oferta de actividades ecoturísticas.▪ Alto compromiso en la conservación de los recursos naturales.▪ Acciones encaminadas al uso adecuado y conservación de los recursos naturales.▪ Interés por mantenerse en el mercado.▪ Alto sentido de pertenencia de los colaboradores porque se toma en cuenta su opinión y aceptan sus sugerencias.	<ul style="list-style-type: none">▪ Aumento de la demanda de ecoturismo en la región.▪ Incremento en la preferencia de las personas por actividades turísticas amigables con el medioambiente y con mayor contacto con la naturaleza▪ Programas gubernamentales que apoyen empresas de ecoturismo.▪ Inversión del gobierno en obras pública para mejorar el acceso a los destinos turísticos.▪ Participación de la población de la comunidad para mejorar la experiencia del ecoturismo, promoviendo el desarrollo económico y social de lugar.▪ Utilización de redes sociales para incrementar la presencia en el mercado.▪ Certificación de los centros ecoturísticos como fuente de ventaja competitiva.▪ Participación en programas gubernamentales para programas de capacitación.

Continuación Tabla 15

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un proceso administrativo empírico. ▪ Escasa implementación de los elementos de un plan estratégico. ▪ No existe la definición del perfil de los visitantes del lugar. ▪ Falta de un proceso formal para la toma de decisiones. ▪ Falta de mejora en los procesos establecidos. ▪ Escasez de recursos económicos para realizar acciones de mantenimiento al lugar. ▪ No existen programas de capacitación para mejorar la atención al cliente. ▪ Falta de procesos para la realización de las actividades y la medición de su cumplimiento. ▪ No existen programas para concientizar a los visitantes y población de la comunidad sobre el cuidado del medioambiente. ▪ Falta de mantenimiento a las instalaciones. ▪ No existe un plan de mercadotecnia para posicionar en el mercado los centros ecoturísticos. ▪ Limitadas prácticas y acciones sostenibles, principalmente en la dimensión social. ▪ Carencia de un proceso en la gestión del talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución de los recursos naturales, derivado por el cambio climático. ▪ Sobreexplotación de recursos naturales en las comunidades donde se encuentran los centros ecoturísticos. ▪ Conflictos con la población de las comunidades en donde se encuentran los destinos. ▪ Entrada de nuevos competidores al mercado del ecoturismo. ▪ Baja demanda de actividades relacionadas con la preservación de los recursos naturales. ▪ Falta de conciencia de los visitantes sobre el cuidado del medioambiente. ▪ Cambios en las regulaciones y políticas gubernamentales sobre el cuidado del medioambiente y el ecoturismo. ▪ Bajo poder adquisitivo de las personas. ▪ Alta afluencia de turistas que dañen los recursos naturales y la infraestructura del lugar. ▪ La gentrificación del lugar o las comunidades en donde se encuentran los centros ecoturísticos

Nota. Elaboración propia.

El análisis FODA muestra una serie de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en los centros ecoturísticos; los cuales son la base para el desarrollo del plan

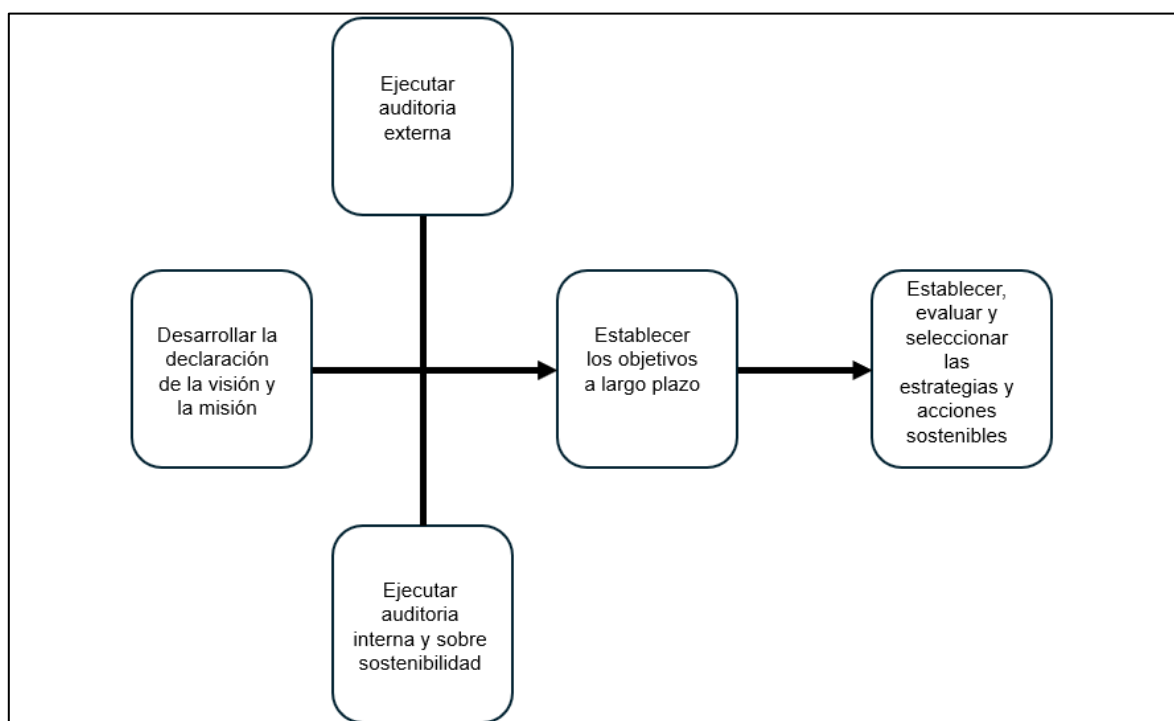
estratégico, contribuyendo a su mejora y posicionamiento en el mercado, ya que cuentan con un gran potencial para crecer y consolidarse en el sector del ecoturismo.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO BAJO UN ENFOQUE DE SOSTENIBILIDAD PARA IMPULSAR EL ECOTURISMO EN LA RUTA SAUCITLÁN DE MORELOS-SANTO DOMINGO TONALÁ

Después de realizar el diagnóstico y la caracterización de los centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá, en este capítulo se propone un plan estratégico encaminado a impulsar el ecoturismo en esta zona. La propuesta se fundamenta en el modelo de David (2013), que contempla la definición de los elementos esenciales tales como: visión, misión, evaluación externa, evaluación interna, objetivos a largo plazo y estrategias (ver figura 15).

Figura 15

Elementos del plan estratégico



Nota. Adaptado de David, F. (2013).

El diagrama no solo ilustra los componentes clave del plan estratégico, sino que también incorpora la sostenibilidad como un factor fundamental en las actividades de los centros ecoturísticos.

Este enfoque se basa en un análisis exhaustivo de la situación actual de los centros ecoturísticos, además de que la propuesta está alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, Objetivo 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles, Objetivo 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos, Objetivo 15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.

4.1 Definición de los elementos del plan estratégico de los centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá

A continuación, se describen cada uno de los elementos del plan estratégico que integran esta propuesta. Con la finalidad de orientar a los encargados de los centros y proporcionarles un enfoque más práctico para que desarrollen estos elementos; se presenta un caso hipotético de un centro ecoturístico denominado “Las Nubes”.

Visión:

La visión de cada centro ecoturístico debe reflejar las aspiraciones a largo plazo, fungiendo como una fuente de motivación para emprender acciones que contribuyan al futuro deseado del lugar. Por ello, los encargados de los centros ecoturísticos al redactar su visión deben dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se visualiza a la empresa en un largo tiempo?
- ¿Cómo desea que lo vean las personas?
- ¿Cuántos años serían necesarios para lograr lo deseado?
- ¿A partir de qué acciones pretende lograr estar en el futuro deseado al que quiere llegar?
- ¿Cómo contribuye a la sostenibilidad a futuro?

En el diseño de la visión del centro ecoturístico “Las Nubes” se enfatizan las aspiraciones a futuro de la empresa, incluyendo aspectos clave con los que cuenta para lograrlo.

Ejemplo de la visión del centro ecoturístico Las Nubes:

Aspiramos generar un impacto sostenible significativo, posicionándonos como líderes referentes en la región, promoviendo una conexión armoniosa entre las personas, la naturaleza y la riqueza cultural.

Se puede observar que el centro ecoturístico “Las Nubes” con un párrafo inspirador dio respuesta a cada una de las preguntas, reflejando los ideales a largo plazo. Es importante señalar que la visión no solo busca inspirar a los encargados, sino también motivar a los colaboradores en sus funciones para alcanzar los objetivos planteados.

Misión

La misión del centro ecoturístico debe reflejar el propósito o la razón de ser de este, haciendo una diferencia en su sector. Este elemento destaca el beneficio que da a la sociedad, la necesidad que satisface y la propuesta de valor que se proporciona al turista. Al definir la misión los encargados deben dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se realiza o se ofrece?
- ¿Cómo se realiza?
- ¿Para quién se realiza?
- ¿Cuál es la contribución a la sostenibilidad?

En el ejemplo del centro ecoturístico “Las Nubes” se visualiza como se responde a la pregunta antes mencionada, destacando cual es el negocio del centro ecoturístico.

Ejemplo de la misión de un centro ecoturístico: Buscamos promover una conexión armoniosa entre las personas, el medioambiente y la cultura local, generando experiencias únicas que revitalicen el espíritu y fomenten un profundo respeto y cuidado por la naturaleza y la identidad cultural.

Además de dar a conocer el negocio del centro ecoturístico, la misión del ejemplo resalta de manera atractiva la propuesta de valor, que marca la diferencia que tiene ante la competencia, con la finalidad de fortalecer la visualización ante los turistas.

Una vez establecida la visión y misión del centro ecoturístico, es fundamental diseñar un plan de difusión interno que refuerce el sentido de pertenencia entre los colaboradores y, al mismo tiempo, atraiga a los turistas.

Evaluación interna

Este análisis permitirá identificar tanto las fortalezas como las debilidades utilizando la herramienta estratégica FODA, con el fin de diseñar acciones que contribuyan a mejorar la ventaja competitiva de cada centro ecoturístico. En este caso, el responsable, gerente o socios del centro ecoturístico deberán documentar la situación actual considerando diversos aspectos internos que afectan su funcionamiento (Anexo 5).

A continuación, se presentan algunos ejemplos aplicados a nuestro caso hipotético “Las Nubes” (ver tabla 16).

Tabla 16

Fortalezas y debilidades del centro ecoturístico “Las Nubes”

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos los procesos están formalizados y definidos de manera escrita. ▪ Los colaboradores conocen los valores, ideales, costumbres, creencias, supuestos e historia del lugar destacando un alto nivel de compromiso. ▪ Existe una definición clara del perfil requerido y las funciones de cada puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se evalúa el desempeño del centro ecoturístico. ▪ No existe un programa de capacitación constante para el personal que tiene contacto con el cliente. ▪ No se atienden ni se da seguimiento de las quejas y sugerencias por parte de los clientes. ▪ No existe un programa de mantenimiento de las instalaciones. ▪ Deficiente difusión y medición de las practicas sostenibles que realiza el centro ecoturístico.

Nota. Ejemplo de fortalezas y debilidades que un centro ecoturístico.

Como se mencionó anteriormente, conocer las fortalezas y debilidades es un paso fundamental para diseñar estrategias efectivas que coadyuven a la generación de ventajas competitivas. Un aspecto importante es considerar los recursos disponibles y el tiempo requerido, garantizando una gestión operativa eficiente y un crecimiento sostenible.

Evaluación externa

El análisis externo permite identificar oportunidades que puedan ser aprovechadas para incrementar la presencia en el mercado, así como amenazas que deban ser gestionadas para minimizar su impacto. Una herramienta de gran utilidad para el diagnóstico externo es el análisis PESTEL (Anexo 6).

Cada apartado del análisis PESTEL debe ser completado con base en el conocimiento del mercado que se tiene, describiendo los aspectos relevantes en cada categoría. En este caso debe asignar una calificación del 1 al 10 según la percepción de afectación al lugar y, posteriormente, indicar el impacto correspondiente como positivo, negativo o indiferente.

Específicamente para el caso hipotético “las Nubes” se consideraron los siguientes aspectos (ver tabla 17).

Tabla 17*Oportunidades y amenazas del centro ecoturístico “Las Nubes”*

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">▪ Inversión en carreteras que facilitan el acceso al centro ecoturístico.▪ Apoyos gubernamentales que se ofrece a las empresas que ofertan actividades que fomentan el cuidado del medioambiente.▪ Poder adquisitivo de las personas, que les permita disfrutar de las actividades ecoturísticas del lugar.▪ Creciente interés de las personas por alternativas turísticas más amigables con el medioambiente.▪ Nuevas tecnologías de información y comunicación para eficientar los procesos de los centros ecoturísticos.▪ Mayor preocupación por el cuidado del medio ambiente.▪ Regulaciones sobre el uso y cuidado de los recursos naturales.	<ul style="list-style-type: none">▪ Burocracia que existe al realizar trámites administrativos ante instituciones gubernamentales.▪ Aumento de precios de los materiales e insumos.▪ Conflictos sociales que ocasionan constantes bloqueos de carreteras en la región que inhabilita el acceso a los centros ecoturísticos.▪ Falta de conectividad en las comunidades donde se localizan centro ecoturístico.▪ Cambio climático que provoca la desaparición de los recursos naturales.▪ Nuevas regulaciones en la operación de centros ecoturísticos.

Nota. Ejemplo de algunas oportunidades y amenazas que impactan la operación de un centro ecoturístico.

Identificar las oportunidades permitirá al centro ecoturístico aprovechar su potencial y reducir el impacto de las amenazas que enfrenta. Este análisis permite la integración de estrategias efectivas para el cumplimiento de objetivos.

Objetivos a largo plazo

El análisis de los factores externos e internos es la base para la definición de los objetivos que se pretenden alcanzar a largo plazo. Para el caso hipotético “Las Nubes” se presentan algunos aspectos que son relevantes a considerar por los encargados de los centros ecoturísticos.

- **Economía del centro ecoturístico:** Se refiere a los objetivos relacionados con la estabilidad y crecimiento financiero de la organización, permitiendo mejorar su desempeño y adaptarse a contextos inciertos del entorno.
- **Colaboradores:** Engloba los objetivos que influyen en el desempeño de los colaboradores, con el propósito de garantizar un servicio de calidad que incremente la satisfacción de los visitantes.
- **Procesos de la organización:** Comprende aquellos objetivos orientados a optimizar la eficiencia de los procesos internos, lo cual contribuye a elevar el rendimiento del centro ecoturístico y obtener ventajas competitivas.
- **Recursos naturales:** Se refiere a los objetivos enfocados en la conservación de los recursos naturales disponibles, los cuales constituyen uno de los principales atractivos del centro y son esenciales para su desempeño.

A partir del análisis de la situación actual, se plantean tres objetivos para el centro ecoturístico “Las Nubes”, con los cuales se busca fortalecer su desarrollo y mejorar su gestión durante los próximos 5 años.

Objetivo 1. Incrementar el nivel de sostenibilidad del centro ecoturístico

Objetivo 2. Incrementar los ingresos del centro ecoturístico

Objetivo 3. Fortalecer y desarrollar las habilidades de los colaboradores para mejorar el servicio al cliente

Estrategias

A partir del análisis FODA se proponen las siguientes estrategias, para tal fin, se utilizó la matriz CAME (ver tabla 18). Cabe mencionar, que la implementación de estas estrategias está en función a las prioridades y recursos de cada centro ecoturístico.

Tabla 18

Matriz CAME de los centros ecoturísticos

DAFO	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento en la preferencia de las personas por actividades turísticas amigables con el medioambiente y con mayor contacto con la naturaleza ▪ Programas gubernamentales que apoyen empresas de ecoturismo ▪ Utilización de las redes sociales para mayor presencia en el mercado ▪ Participación en programas gubernamentales para programas de capacitación ▪ Certificación de los centros ecoturísticos como fuente de ventaja competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución de los recursos naturales derivado por el cambio climático ▪ Conflictos con los pobladores de las comunidades en donde se encuentran los destinos ▪ Entrada de nuevos competidores al mercado del ecoturismo ▪ Cambios en las regulaciones y políticas gubernamentales sobre el cuidado del medioambiente y el ecoturismo ▪ La gentrificación del lugar o las comunidades en donde se encuentran los centros ecoturísticos
Fortalezas	Estrategias ofensivas	Estrategias defensivas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amplia oferta de actividades en ecoturismo ▪ Alto compromiso en la conservación de los recursos naturales ▪ Acciones encaminadas al uso adecuado y conservación de los recursos naturales ▪ Interés por mantenerse en el mercado. ▪ Alto sentido de pertenencia de los colaboradores porque se toma en cuenta su opinión y aceptan sus sugerencias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar programas gubernamentales dirigidos a centros ecoturísticos 2. Obtener la certificación de centro ecoturístico sustentable por SECTUR 3. Identificar opciones de financiamiento gubernamental a centros ecoturísticos 4. Realizar un plan de capacitación para los colaboradores del centro ecoturístico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar e implementar programas para el cuidado de los recursos naturales con los que cuenta el centro ecoturístico. 2. Establecer un reglamento para los visitantes en colaboración con los pobladores de la comunidad sobre el cuidado de los recursos naturales y la cultura local. 3. Identificar y cumplir con las regulaciones y políticas gubernamentales sobre el cuidado del medio ambiente y el ecoturismo para su cumplimiento. 4. Fomentar alianzas con los pobladores de la comunidad para la prestación de servicios.

Continuación de la Tabla 18

Debilidades	Estrategias de reorientación	Estrategias de supervivencia
<ul style="list-style-type: none"> La disminución de los recursos naturales con los que cuenta el lugar por el cambio climático Conflictos con los pobladores de las comunidades en donde se encuentran los destinos La entrada de nuevos competidores al mercado del ecoturismo Cambios en las regulaciones y políticas gubernamentales sobre el cuidado del medioambiente y el ecoturismo La gentrificación del lugar o las comunidades en donde se encuentran los centros ecoturísticos 	<ol style="list-style-type: none"> Definir el perfil del visitante del centro ecoturístico Diseñar un plan de marketing digital del centro ecoturístico Elaborar los manuales administrativos del centro Ampliar y reorganizar la oferta de actividades relacionadas con la naturaleza y la cultura del lugar en donde se encuentra el centro ecoturístico Seleccionar e implementar prácticas y acciones sociales 	<ol style="list-style-type: none"> Establecer alianzas estratégicas con los pobladores, el gobierno y colaboradores para dar los servicios del centro ecoturístico. Diseñar un plan de precios de los servicios que se ofrecen en el centro. Optimizar los costos operativos del centro. Explorar e incorporar nuevas tendencias en ecoturismo Elaborar un plan de administración del talento humano Realizar la estructura de los registros financieros del centro ecoturísticos

Nota. Elaboración propia.

Es importante señalar que las estrategias deben contemplar todas las áreas de la empresa o, al menos, aquellas que impactan en el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

4.2 Integración del plan estratégico de los centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá

Objetivo 1: Incrementar el nivel de sostenibilidad del centro ecoturístico

Aspecto	Descripción
Estrategia	Estrategia 1: Crear e implementar programas para el cuidado de los recursos naturales con los que cuenta el centro ecoturístico ¹
Acciones	<ul style="list-style-type: none">• Realizar un inventario de los recursos naturales con los que cuenta el centro ecoturístico.• Realizar cada uno de los programas correspondiente para cada uno de los recursos naturales con los que cuenta el centro ecoturístico, en donde se determine como es su proceso de cuidado. Dentro de los programas a realizar tiene que estar el del agua, la energía eléctrica, la flora y fauna del lugar.• Capacitar y sensibilizar a los colaboradores sobre el cuidado de los recursos naturales.• Monitorear y dar seguimiento a los programas sobre el cuidado de los recursos naturales.
Recursos	Materiales: hojas, lapiceros y bitácora. Tecnológicos: una computadora, software y una impresora. Humanos: equipo de trabajo con conocimientos del tema.
Responsable	Gerente general del centro ecoturísticos o socios de la cooperativa
Beneficiarios	Centro ecoturístico, población de la comunidad, turistas.

¹ Anexo 7: Ejemplo de programa para el cuidado del agua

Aspecto	Descripción
Estrategia	Estrategia 2: Implementar prácticas de responsabilidad social en el centro ecoturístico.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar asambleas con autoridades de la comunidad y el gobierno para diseñar programas de sensibilización sobre el cuidado del medioambiente dirigidos a visitantes y pobladores; así como para la conservación de los recursos naturales y prácticas que respeten y conserven la cultural del lugar. • Implementar actividades para la preservación de la cultura local de la comunidad (recorridos históricos o culturales, narración de cuentos, mitos o leyendas de la comunidad, narración de historias de vida de personas que han sido referentes en la comunidad. • Diseñar e implementar un código de conducta para la población local, turistas y empresarios. • Contratar personas con capacidades diferentes en el centro ecoturístico.
Recursos	<p>Materiales: Instalaciones en donde realizar las asambleas, folletos, hojas de papel, lapiceros.</p> <p>Tecnológicos: computadora, celular, software e impresora</p> <p>Humanos: un equipo de trabajo que en conjunto o el encargado del centro ecoturístico para hablar con los pobladores y el gobierno de la comunidad</p>
Responsable	Gerente general del centro ecoturísticos o socios de la cooperativa
Beneficiarios	Centro ecoturístico, población de la comunidad, turistas.

Objetivo 2: Incrementar los ingresos en el centro ecoturístico

Aspecto	Descripción
Estrategia	Estrategia 1: Diseñar un plan de marketing digital del centro ecoturístico ²
Acciones	<ul style="list-style-type: none">• Definir el perfil de los visitantes del centro ecoturístico• Implementar el uso de redes sociales para promocionar los servicios del centro ecoturístico.• Realizar un calendario de días y horas de servicio para subir el contenido a las redes sociales.• Crear un catálogo de servicios para promocionarlo en las redes sociales. una de las publicaciones• Mantener una interacción constante con la audiencia de las redes sociales para construir fidelidad.• Colaborar con creadores de contenido o influencers para tener un mayor alcance de público.
Recursos	<p>Materiales: Hojas de papel, bolígrafos</p> <p>Tecnológicos: computadora, celular, redes sociales, editores de videos, programas como Canva e impresora</p> <p>Humanos: persona con conocimientos en tecnología, o que tenga conocimiento en redes sociales y manejo de programas para hacer publicidad</p>
Responsable	Gerente general del centro ecoturísticos o socios de la cooperativa
Beneficiarios	Centro ecoturístico, población de la comunidad, turistas.

² Anexo 8 Propuesta de programa de contenido de marketing digital para redes sociales

Aspecto	Descripción
Estrategia	Estrategia 2: Establecer un sistema de control de los recursos financieros del centro ecoturístico ³
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y clasificar los flujos de efectivo (ingresos y egresos) del centro ecoturístico. • Implementar un sistema de registro de ingresos y egresos utilizando herramientas digitales. • Realizar un inventario de los productos y materiales del lugar. • Capacitar al personal para que realice el adecuado registro y control de entradas y salidas de efectivo. • Establecer un procedimiento de control para verificar los registros de entradas y salidas.
Recursos	Materiales: Hojas de papel y bolígrafo Tecnológicos: computadora, un punto de venta, software como Excel Humanos: personal capacitado para realizar la función
Responsable	Gerente general del centro ecoturísticos o socios de la cooperativa
Beneficiarios	Centro ecoturístico, población de la comunidad, turistas.

³ Anexo 9 Control de flujo de efectivo

Objetivo 3: Fortalecer y desarrollar las habilidades de los colaboradores para mejorar el servicio al cliente

Aspecto	Descripción
Estrategia	Estrategia 1: Diseñar un plan de capacitación para los colaboradores del centro ecoturístico ⁴
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación para el personal de acuerdo con su área de trabajo, determinando los cursos que se pueden realizar de manera interna y/o de manera externa. • Mantener una capacitación constante sobre temas que contribuyan al mejoramiento de los servicios (control de incendios y primeros auxilios). • Seleccionar al personal interno o externo para que imparta los cursos de capacitación. • Programar los tiempos y actividades que se llevarán acabo en los cursos de capacitación internos. • Realizar evaluaciones de seguimiento al finalizar cada curso de capacitación.
Recursos	<p>Materiales: Instalaciones adecuadas a la capacitación, hojas de papel, bolígrafos, pizarrón, marcadores, folletos.</p> <p>Tecnológicos: Computadora, proyector, bocina</p> <p>Humanos: Personal capacitado para impartir las diferentes capacitaciones</p>
Responsable	Gerente general del centro ecoturísticos o socios de la cooperativa
Beneficiarios	Centro ecoturístico, población de la comunidad, turistas.

⁴ Anexo 10 Propuesta de capacitaciones para los colaboradores del centro ecoturístico

Aspecto	Descripción
Estrategia	Estrategia 2: Documentar los procedimientos del centro ecoturístico⁵
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y analizar cada uno de los procesos clave que se llevan a cabo dentro del centro ecoturístico. • Describir de manera detallada cada procedimiento para identificar las actividades que lo integran (consultar cada responsable de área). • Representar de manera gráfica cada una de las actividades que integran el procedimiento (diagramas de flujo, fotografías o imágenes para facilitar la comprensión). • Estructurar el contenido del manual de procedimientos en secciones claramente definidas, incluyendo el nombre, responsables, el procedimiento, los materiales y recursos necesarios. • Revisar y validar que cada uno de los procesos contenga la información correcta para su aplicación. • Capacitar al personal del centro ecoturístico sobre el uso y aplicación del manual de procedimientos en sus actividades diarias. • Revisar y actualizar la información contenida en el manual anualmente, para incorporar mejoras en los procedimientos.
Recursos	<p>Materiales: Hojas, bolígrafo, pizarrón, marcadores, instalaciones para capacitación, engargolado y carpetas</p> <p>Tecnológicos: Computadora, impresora, software de texto y diagrama de flujos, celular para fotografías, proyector</p> <p>Humanos: Personal de todo el centro ecoturístico</p>
Responsable	Gerente general del centro ecoturísticos o socios de la cooperativa
Beneficiarios	Centro ecoturístico, población de la comunidad, turistas.

⁵ Anexo 11 Formato para documentación de procedimiento, Anexo 12 Bitácoras

Aspecto	Descripción
Estrategia	Estrategia 3: Establecer un programa de evaluación del desempeño del talento humano
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el proceso y la persona que llevará a cabo el proceso de evaluación de desempeño. • Implementar indicadores de desempeño y métricas para evaluar al personal. • Diseñar instrumentos de medición para el desempeño de los colaboradores de acuerdo con el proceso de evaluación. • Analizar los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño de los colaboradores. • Proporcionar retroalimentación al personal sobre el desempeño de sus actividades. • Diseñar planes de acción para mejorar el desempeño de los colaboradores de acuerdo con los hallazgos de la evaluación.
Recursos	Materiales: Hojas de papel y bolígrafo Tecnológicos: Computadora, software e impresora Humanos: Personal capacitado.
Responsable	Gerente general del centro ecoturísticos o socios de la cooperativa
Beneficiarios	Centro ecoturístico, población de la comunidad, turistas.

Presupuesto para implementación del plan estratégico

Para complementar el plan estratégico, se integró un presupuesto donde se presenta de manera clara y detallada los recursos económicos necesarios. Esta estimación financiera permite visualizar los insumos requeridos, así como anticipar los costos asociados, garantizando su viabilidad operativa y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Objetivo 1: Mejorar el nivel de sostenibilidad del centro ecoturístico

Estrategia 1: Aumentar el nivel de sostenibilidad del centro ecoturístico				
Cantidad	Unidad	Descripción	Costo Unitario	Total
1	Caja	Hojas blancas tamaño carta	\$ 900.00	\$ 900.00
3	Caja	Lapiceros	\$ 50.00	\$ 150.00
1	Pieza	Libreta francesa con pasta dura	\$ 80.00	\$ 80.00
1	Pieza	Computadora portátil marca Lenovo con 8 GB de memoria RAM, 500 GB de almacenamiento en disco duro y un procesador AMD RYZEN 5, adecuada para tareas administrativas y de diseño.	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
1	Anualidad	Software de paquetería Office anual para 6 cuentas	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00
1	Pieza	Impresora Hp multifuncional con tintas incluidas de color para impresiones	\$ 3,300.00	\$ 3,300.00
1	Pieza	Carpeta con argollas tamaño carta de 2"	\$ 120.00	\$ 120.00
Estrategia 2: Realizar e implementar practicas sociales para el centro ecoturístico				
Cantidad	Unidad	Descripción	Costo Unitario	Total
1	Pieza	Celular Oppo Reno 13 F 5G con 12 GB de memoria RAM, 256 GB de almacenamiento interna	\$ 7,400.00	\$ 7,400.00
1	Pieza	Carpeta con argollas tamaño carta de 2"	\$ 120.00	\$ 120.00
Total				\$ 24,370.00

Objetivo 2: Incrementar los ingresos en el centro ecoturístico

Estrategia 1: Diseñar un plan de marketing digital del centro ecoturístico				
Cantidad	Unidad	Descripción	Costo Unitario	Total
1	Anualidad	Membresía de Canva Pro: herramientas de diseño ilimitada de manera profesional para creación de contenido de alta calidad	\$ 1,210.00	\$ 1,210.00
Estrategia 2: Diseñar un sistema de control de los recursos financieros del centro ecoturístico				
Cantidad	Unidad	Descripción	Costo Unitario	Total
1	Pieza	Punto de venta: computadora de escritorio ensamblado con procesador INTEL PENTIUM GOLD con 16 GB de memoria RAM, 240 GB de almacenamiento interno, con gabinete, teclado, mouse, impresora térmica, lector de código de barra y programa de punto de venta	\$ 8,990.00	\$ 8,990.00
Total				\$ 10,200.00

Objetivo 3: Fortalecer y desarrollar las habilidades de los colaboradores para mejorar el servicio al cliente

Estrategia 1: Realizar un plan de capacitación para los colaboradores del centro ecoturístico				
Cantidad	Unidad	Descripción	Costo Unitario	Total
1	Pieza	Pizarrón móvil blanco de 60 x 90cm con base caballete o base metálica	\$ 1,350.00	\$ 1,350.00
1	Caja	Marcadores de diferentes colores para pizarrón blanco	\$ 150.00	\$ 150.00
1	Pieza	Proyector Steren LED PRO-260 con resolución original de 1280*720 HD	\$ 1,490.00	\$ 1,490.00
1	Pieza	Bocina portátil recargable	\$ 750.00	\$ 750.00
Estrategia 2: Elaborar el manual de procedimientos del centro ecoturístico				
Cantidad	Unidad	Descripción	Costo Unitario	Total
1	Pieza	Carpeta con argollas tamaño carta de 2"	\$ 120.00	\$ 120.00
Estrategia 3: Diseñar un plan para evaluar el desempeño del talento humano				
Cantidad	Unidad	Descripción	Costo Unitario	Total
1	Pieza	Carpeta con argollas tamaño carta de 2"	\$ 120.00	\$ 120.00
Total				\$ 3,980.00

Como se mencionó anteriormente, esta propuesta contempla los recursos necesarios para la implementación del plan estratégico. En la cual se presupuestó una inversión de \$38,550.00

Recomendaciones

Al desarrollar la propuesta de esta investigación, se han analizado los elementos fundamentales de la planeación estratégica para su aplicación en los centros ecoturísticos, identificando los factores clave que influyen en su desarrollo y sostenibilidad. Con base en estos hallazgos, se presentan las siguientes recomendaciones, orientadas a mejorar la gestión, optimizar los procesos de planificación y fortalecer la viabilidad del proyecto. Estas sugerencias buscan proporcionar lineamientos prácticos para la toma de decisiones estratégicas, garantizando un equilibrio entre el crecimiento económico, la conservación ambiental y el impacto social.

Ejemplificar cada uno de elementos del plan estratégico en esta investigación tuvo como objetivo facilitar su comprensión y aplicación; de modo que, cada encargado podrá definirlos conforme a las particularidades de cada centro, adaptándolos a sus necesidades específicas.

A partir de lo anterior, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Los gerentes, encargados o socios del centro deben realizar la definición de la misión y visión con base en sus propios criterios, garantizando que representen los ideales y objetivos que cada organización busca alcanzar, alineados a los valores que busca preservar.
2. Crear un plan de difusión para la misión y visión del centro ecoturístico entre todo el personal que colabora, asegurando que también sean conocidas por los visitantes del lugar.
3. Durante las evaluaciones internas y externas, cada centro ecoturístico puede ampliar los aspectos a evaluar según sus necesidades específicas. En esta investigación, solo se han incluido los elementos esenciales; sin embargo, agregar más criterios puede ofrecer una visión más completa de la situación actual, tanto a nivel interno como externo.
4. Definir los objetivos y estrategias para el centro ecoturístico en función de sus recursos disponibles y principios fundamentales facilita su cumplimiento. Al ser

estos alcanzables, se fortalece la motivación para llevarlos a cabo dentro de los plazos establecidos.

5. Involucrar a todas las áreas del centro ecoturístico en la definición de los objetivos y estrategias, ya que la participación de los colaboradores aporta perspectivas valiosas y recomendaciones que pueden facilitar el logro de dichos objetivos.
6. Implementar el plan estratégico significa no dejarlo solo en papel, sino establecer un plan claro para su aplicación diaria en todas las áreas de la organización. Esto permitirá avanzar de manera constante hacia el futuro deseado de la empresa, garantizando que las acciones y estrategias sean efectivas y alineadas con los objetivos establecidos.
7. Mantener una comunicación efectiva y fomentar el trabajo en equipo entre el personal del centro ecoturístico es fundamental para optimizar la coordinación y el desarrollo de las actividades que forman parte del plan estratégico.
8. En caso de ser necesario, se recomienda solicitar la asesoría de un profesional para la formulación y aplicación del plan estratégico en el centro ecoturístico, asegurando que el proceso se lleve a cabo de manera óptima y alineada con los objetivos del establecimiento.

Además, se presentan recomendaciones para la implementación del plan estratégico desarrollado en esta investigación, con el objetivo de facilitar su aplicación y optimizar sus resultados.

1. Establecer un plan de trabajo detallado para la implementación de estrategias y acciones, especificando las fechas en que cada una será llevada a cabo.
2. Definir un mecanismo de seguimiento para supervisar la ejecución de las acciones, incluyendo un proceso estructurado para recopilar y comunicar observaciones y mejoras necesarias.
3. Identificar y determinar indicadores clave que permitan medir el progreso y cumplimiento de las acciones implementadas, asegurando una evaluación objetiva y precisa.

4. Integrar un equipo de trabajo de colaboradores responsables de ejecutar las estrategias, asignando tareas específicas para garantizar una implementación efectiva y coordinada.
5. Informar a todos los colaboradores sobre los objetivos a alcanzar, así como las estrategias y acciones que se implementarán para su cumplimiento. Además, es fundamental destacar su participación en el proceso, resaltando los beneficios tanto para el centro ecoturístico como para ellos, fortaleciendo el compromiso y la eficiencia en la ejecución del plan.
6. Se recomienda establecer un área administrativa formal dentro del centro de trabajo con el objetivo de fortalecer la gestión organizacional, garantizar el cumplimiento normativo y mejorar la eficiencia operativa. Esta área debe encargarse de coordinar procesos clave como la planificación estratégica, el control presupuestal, la gestión documental, el seguimiento de indicadores, y la administración de recursos humanos y materiales.
7. Finalmente, se recomienda integrar de manera organizada toda la información requerida para la certificación como centro ecoturístico sostenible conforme a la norma NMX-AA-133-SCFI-2013. Esta norma evalúa aspectos administrativos generales, condiciones de las instalaciones y la calidad de las actividades ofrecidas. Para facilitar este proceso, se sugiere crear una carpeta exclusiva que contenga los criterios establecidos en la norma, debidamente documentados y clasificados, así como los puntajes correspondientes que permitan identificar el nivel de cumplimiento y áreas de mejora.⁶

⁶ Anexo 13 Puntuación y criterios de valorización para la certificación de la norma NMX-AA-133-SCFI-2013

Conclusiones

Al finalizar la investigación, se ha cumplido con el objetivo general planteado, desarrollando un plan estratégico para fortalecer el ecoturismo en la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá, en la región Mixteca. Asimismo, se han alcanzado los objetivos específicos de la siguiente manera:

Como resultado del primer objetivo “caracterizar los centros ecoturísticos que integran la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá de la región Mixteca”, se identificó que el 66% de ellos son empresas familiares, donde la toma de decisiones recae en una sola persona. Estas microempresas cuentan con entre 1 y 10 colaboradores y operan bajo un proceso administrativo empírico, sin haber definido un perfil claro del turista que los visita.

Para el segundo objetivo “identificar los elementos de planeación estratégica que han implementado los centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá de la región Mixteca”, los elementos de la planeación estratégica presentes en estas organizaciones incluyen la misión y la visión, aunque han sido implementados de manera empírica y no reciben la debida importancia por parte del personal que colabora en el lugar.

Asimismo, en el tercer objetivo “identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los centros ecoturísticos de la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá de la región Mixteca”, se logró identificar dichos elementos del FODA. Aunque internamente cuentan con fortalezas que les han permitido mantenerse en el mercado, también presentan debilidades que han limitado su crecimiento. Si estas debilidades se gestionan adecuadamente, podrían convertirse en oportunidades para fortalecer su posicionamiento y enfrentar mejor las amenazas externas.

En cuanto al cuarto objetivo “evaluar la sostenibilidad empresarial de los centros ecoturísticos en la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá de la región Mixteca”, se observa que, si bien existen prácticas y acciones que contribuyen a un nivel medio de sostenibilidad, aún es necesario implementar más estrategias para alcanzar un nivel óptimo. La dimensión social requiere especial atención debido a su bajo nivel de

prácticas y acciones, mientras que la dimensión ambiental muestra un mayor compromiso, con una variedad de iniciativas ya establecidas.

Finalmente, para el quinto objetivo “definir los elementos del plan estratégico de los centros ecoturísticos que integran la ruta Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá de la región Mixteca”, los elementos del plan estratégico fueron diseñados de manera ejemplificada, con la intención de que cada centro ecoturístico los adapte según sus propios intereses, fomentando un mayor compromiso con su implementación y cumplimiento.

La elaboración del plan estratégico bajo un enfoque de sostenibilidad para los centros ecoturísticos permite articular de manera coherente los objetivos a largo plazo de la empresa con el equilibrio entre las dimensiones social, económica y ambiental. Este enfoque contribuye a maximizar los beneficios generados por los centros ecoturísticos, promoviendo el bienestar del medioambiente y de las comunidades rurales. En donde no solo se fortalece la viabilidad financiera y operativa del centro, sino que también promueve la inclusión comunitaria, la conservación del entorno natural y la valorización del patrimonio cultural.

Al integrar prácticas responsables y participativas en la planeación estratégica, se fomenta una gestión más resiliente, transparente y alineada con las expectativas de visitantes, colaboradores y comunidades locales. En definitiva, un plan estratégico sostenible se convierte en una herramienta clave para impulsar el desarrollo económico y social, generando beneficios duraderos y significativos para todos los actores involucrados.

Además, esta investigación ha desarrollado un instrumento que permite evaluar el nivel de sostenibilidad de los centros ecoturísticos, facilitando el análisis y el equilibrio de las dimensiones social, ambiental y económica. Esta herramienta contribuye a impulsar procesos de mejora continua, fortalecer el compromiso con la sostenibilidad y garantizar que las prácticas del centro estén alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos en la Agenda 2030.

A partir de los resultados se identificaron futuras líneas de investigación orientadas al fortalecimiento de la dimensión social. En este sentido, se sugiere profundizar en prácticas que promuevan la participación comunitaria, la equidad, la inclusión y el reconocimiento cultural dentro de los centros ecoturísticos. Asimismo, se plantea como área de oportunidad el desarrollo de herramientas metodológicas que faciliten la obtención de la certificación de centro ecoturístico sostenible por la norma NMX-AA-133-SCFI-2013, especialmente aquellas que integren criterios sociales en sus evaluaciones.

Aunado a lo anterior, se propone también desarrollar investigaciones enfocadas a la ingeniería del proyecto que consideren las dimensiones de sostenibilidad en centros ecoturísticos de nueva creación, y promuevan la adaptación y la mejora de los proyectos ya existentes, asegurando que las instalaciones de los centros estén alineados a los objetivos de la planeación estratégica y fundamentadas en un enfoque de sostenibilidad; para avanzar hacia el cumplimiento de la norma NMX-AA-133-SCFI-2013, la cual establece los requisitos y especificaciones de desempeño de la sostenibilidad en el ámbito del ecoturismo. Su aplicación no solo garantiza que las instalaciones representen entornos seguros, funcionales y estéticamente agradables, sino que también otorga una ventaja competitiva en el mercado turístico, tanto a nivel nacional como internacional.

Referencias

- Alcívar Vera, I. I., y Mendoza Mejía, J. L. (2020). Modelo de gestión del turismo comunitario orientado hacia el desarrollo sostenible de la comunidad de Ligüiqui en Manta, Ecuador. *ROTUR. Revista De Ocio Y Turismo*, 14(1), 1–22. Recuperado a partir de: <https://doi.org/10.17979/rotur.2020.14.1.5849>
- Aramburu Bernuy, J. (2017). *Planeamiento estratégico y productividad en los trabajadores administrativos de la Clínica Municipal de Santa Anita Lima. 2015* [Tesis de maestría, Escuela de posgrado universidad César Vallejo]. Archivo digital. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/5266>
- Atanacio Toribio, N. M. (2022). Diseño de plan estratégico para fomentar el ecoturismo en la provincia Huamalíes-Huánuco 2022-2026. [Tesis de ingeniería, Universidad Nacional Federico Villareal]. Recuperado a partir de: <https://hdl.handle.net/20.500.13084/5718>
- Aventure México Travel. (2019). *Red Ecoturística de la Mixteca de Oaxaca*. <https://adventuremexico.travel/operador-turistico/red-ecoturistica-mixteca-oaxaca/>
- Bernal Payares, O. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Conocimiento Global*, 3(1), 50-55. Recuperado a partir de <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27>
- Basabe, C., y de Teresa, A. P. (2019). El ecoturismo como estrategia de desarrollo rural en la región chinanteca de Oaxaca. Tres estudios de caso en el municipio de Valle Nacional. *Cultura en venta. La razón cultural en el capitalismo contemporáneo en México y América Latina*. Grupo Editorial. 393-439. Recuperado a partir de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/65713195/El_ecoturismo_como_estrategia_de_desarrollo_rural-libre.pdf?1613580644=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_ecoturismo_como_estrategia_de_desarrollo.pdf&Expires=1702540597&Signature=CbFRNVUCDsGdhh8nQ5hQwhwhUFa

[UPOmC-
NxllEJHCtVUZeHBPY9g4ez9aAsv5Lo77ZcbwTJirYTJWRqfI9J4tbVfmPqgTKvlz
u59c2TghgnuCozEiwFcnNB2MAMAYXuT-ZzKs8McKAHKzfmRfmX4frPglSX-
CUW9uRGfXJxYaeDqixFo9tygMLGxCVBvLIGGstgDdCizS7Jbptf5VP2lsbgmF1
GYGlzVqCEnx-
gK8AGHWvuvWvssdzxENNPhtWFCmb325hPA5HAbRHQ7jbfvKKS~gfiHDAjliW
8mEto7H2HQJzRyFKdqFOMk4ltRMBUnF3GYQKRBImoBWs-qr~0v1A &Key-
Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](#)

Castro, A. A., y Marrugo-Salas, L. (2018). Turismo sostenible: caso de gestión de la responsabilidad ambiental en un establecimiento hotelero en Cartagena. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 13(2), 163-175. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2018v13n2.4631>

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017) *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones* (3ra ed.). McGraw-Hill interamericana editores
<https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3708/1/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto%20%283%29.pdf>

Crespo Jareño, J. A. . (2020). Orígenes e impactos del ecoturismo: Origins and impacts of ecotourism. *Kalpana- Revista De Investigación*, (18), 5–32. Recuperado a partir de <https://publicaciones.udet.edu.ec/index.php/kalpana/article/view/8>

Cruz Rodríguez, N. J. (2021). Ecoturismo y turismo cultural: impactos positivos y negativos en el departamento de Boyacá, Colombia. *Turismo Y Patrimonio*, (17), 29-43. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2021.n17.02>

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14 ed.). Pearson. Recuperado a partir de: <https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>

Falcón, P. (2020). Clasificación y tipos de turismo. *Entorno turístico*. <https://www.entornoturistico.com/clasificacion-y-tipos-de-turismo/>

- Gao, C. y Cheng, L. (2020). Land Use Policy Tourism-driven rural spatial restructuring in the metropolitan fringe: An empirical observation. *Land Use Policy*, 95(24), 12. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.104609>
- García Londoño, A. F. y Roldán Clará, B. (2024). Turismo sostenible, de naturaleza, de vida silvestre o ecoturismo, ¿qué acaso no son lo mismo? en F. Ortiz (Coord.), *Gestión integral del turismo: perspectivas teóricas y estudios de caso en Sinaloa* (pp. 23-50). Ediciones Comunicación Científica, S. A. de C. V. Recuperado a partir de: <https://doi.org/10.52501/cc.245.01>
- García Santos, L., Ruiz Martínez, A., & Castillo Leal, M. (2018). Ecoturismo y gestión de la biodiversidad en Santa Maria Ixtepeji y Calpulálpam de Méndez, Oaxaca. <https://core.ac.uk/download/pdf/162041645.pdf> Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional A.C, Coeditores.
- Gobierno del estado de Oaxaca. (2022). *Plan estatal de desarrollo 2022-2028*. [https://www.finanzasoxaca.gob.mx/pdf/planes/Plan Estatal de Desarrollo 2022-2028.pdf](https://www.finanzasoxaca.gob.mx/pdf/planes/Plan_Estatal_de_Development_2022-2028.pdf)
- Gobierno del estado de Oaxaca. (2016). *Plan estratégico sectorial*. Oaxaca: Gobierno del Estado.
- González, S., Baque, L., Mendoza, M. (Eds.). (2020). Planeación estratégica para mejorar la comercialización de cacao en la empresa Agroalava del Empalme [Edición especial]. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, (70). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2164>
- González Millán, J. J., y Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de: https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=kGzWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=planeaci%C3%B3n+estrategica&ots=aCdZhfcJni&sig=cun43FoZbeSKrr4V0DIb_jSOC6M&redir_esc=y#v=onepage&q=planeaci%C3%B3n%20estrategica&f=false

- Guaita, J.M., Martín, J.M., Salinas, J.A. y Mogorrón-Guerrero, H. (2019). An Analysis of the Stability of Rural Tourism as a Desired Condition for Sustainable Tourism. *Journal of Business Research*, 100, 165-174. Recuperado a partir de: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.033>
- Guerrero-Millán, M., Villagómez-Méndez, J., y Herrera-Miranda, M. A. (2021). Sistema de indicadores para la gestión del turismo sostenible en el destino turístico de Acapulco, Guerrero, (México). *Ciencias Administrativas. Teoría Y Praxis*, 16(2), 63–87. Recuperado a partir de: <https://doi.org/10.46443/catyp.v16i2.262>
- Hernández, S.R., Fernandez, C.C. y Baptista, L.M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGRAW-HILL. Recuperado a partir de: https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Hernández, E. (2022, noviembre 16). Pandemia detono ecoturismo y viajes a la naturaleza en México. *Foro Forbes*. Recuperado a partir de: <https://www.forbes.com.mx/pandemia-detono-ecoturismo-y-viajes-a-la-naturaleza-en-mexico/>
- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica un enfoque integral* (9na ed.). Cengage learning. Recuperado a partir de: <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>
- Hugo, F., Flores, C., Peralta, Á., & Lara, P. (2019, January). *Sostenibilidad empresarial en relación a los objetivos del desarrollo sostenible en el Ecuador. RECIAMUC*. 3 (1), 670-699. Recuperado a partir de: [https://doi.org/10.26820/reciamuc/3.\(1\).enero.2019.670-699](https://doi.org/10.26820/reciamuc/3.(1).enero.2019.670-699)
- Jama-Zambrano , V. R. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. Polo De Capacitación,

- Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 4(10), 35-57. Recuperado a partir de: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.37>
- Jaramillo, S. A., y Tenorio Delgado, J. A. . (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu Emprendedor TES*, 3(1), 64–73. Recuperado a partir de: <https://doi.org/10.33970/eetes.v3.n1.2019.127>
- Jiménez Sánchez, J. E. (2019). Planeación estratégica y logística del autotransporte de carga. *PUBLICACION TECNICA*, (565). Recuperado a partir de: [Publicacion](#)
- Jiménez, M. O. y Santiago, J. M. E. (2020, Julio). Estudio de factibilidad para la implementación de turismo sustentable en Putla Villa de Guerrero, Oaxaca [Congreso]. *XIV Congreso Virtual Internacional Turismo y Desarrollo*. Recuperado a partir de: <https://www.eumed.net/actas/20/turismo/1-estudio-de-factibilidad-para-la-implementacion-de-turismo-sustentable.pdf>
- Kieffer, M. (2021). El turismo de las comunidades rurales en México: Un turismo alternativo enmarcado en la Economía Social y Solidaria. *Otra Economía*, 14(26), 62-82. Recuperado a partir de <https://revistas.ungs.edu.ar/index.php/otraeconomia/article/view/770>
- Ledhesma, M. (2021). Mitos del turismo. *Buenos Aires: Organización Mundial De Periodismo Turístico*. Recuperado a partir de: [Mitos del turismo. Miguel Ledhesma-libre.pdf](#)
- Leyva Carreras, A. B., Cavazos Arroyo, J. y Espejel Blanco, J. E.. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y administración*, 63(3). Recuperado a partir de: <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- López Palomeque, F., Torres-Delgado, A., Font Urgell, X., y Serrano Miracle, D. (2018). Gestión sostenible de destinos turísticos: la implementación de un sistema de indicadores de turismo en los destinos de la provincia de Barcelona. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 77, 428–461. doi: Enlace DOI: <http://dx.doi.org/10.21138/bage.2547>

- Medina Villacrés, J. P. (2018). El ecoturismo en Ecuador: Actualidad y perspectivas de desarrollo. *Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 1-10. Recuperado a partir de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2018/ecoturismo-ecuador.htm>
- Medina, E. E., & Gutiérrez-Yurrita, P. J. (2016). El ecoturismo en México. Análisis crítico y tendencias para su desarrollo. *ide@s CONCYTEG*, 11(134), 27-46. Recuperado a partir de: [ec303.pdf](#)
- Moreno Freites, Z., Ziritt Trejo, G., y Silva, H. (2019). Turismo Sostenible: percepciones, bienestar ciudadano y desarrollo local. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2, 104-130. Recuperado a partir de: <https://www.redalyc.org/journal/290/29063446006/html/>
- Münch Galindo, L. (2005). Planeación estratégica: El rumbo hacia el éxito. Editorial Trillas. Recuperado a partir de: [Planeación Estratégica Münch.pdf](#)
- Nájera González, A., Carrillo González, F. M., Chávez Dagostino, R. M., & Nájera González, O. (2021). Proceso metodológico de evaluación de la aptitud del territorio para actividades de turismo alternativo: caso de estudio Miramar-Playa Tortugas, Riviera Nayarit, México. *Investigaciones Turísticas*, 21: 256-277. Recuperado a partir de: <https://doi.org/10.14198/INTURI2021.21.12>
- Ojeda, A. B., García, de F. A., Romero, D. y Fraga, J. (2020). El ecoturismo como herramienta de conservación en los humedales costeros de Yucatán, México. *Revista cartográfica*, (101), 155-171. <https://doi.org/10.35424/rcarto.i101.671>
- Ore, H., Olortegui, E. y Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31-44. <https://doi.org/10.37787/zzg09z21>
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2023, 4 de octubre). *Glosario de Términos de Turismo*. Recuperado a partir de: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>

- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2023, 15 de septiembre). *Ranking Mundial del Turismo Internacional*. Recuperado a partir de: <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/RankingOMT.aspx>
- Oña, C. A., & Vega, A. R. (2018). Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década. *Revista Digital Tambara ORG*. Recuperado a partir de: http://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf.
- Ortega-Vivanco, M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 233-247. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.03>
- Ortiz, M. A. (2022, abril 20). Con un incremento del 4% el ecoturismo se posiciona con tendencia para viajar durante 2022. *Revista Turismo*. Recuperado a partir de: <https://www.revistaturismo.mx/post/con-un-incremento-del-4-el-ecoturismo-se-posiciona-como-tendencia-para-viajar-durante-2022>
- Palacios Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2). Recuperado a partir de: [Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones](#)
- Pérez, M., Acosta, I. y Acurero, M. (2020). Categorías de análisis sobre la sostenibilidad una propuesta teórica y contextualizada para el sector empresarial. *Económicas CUC*, 41(2), 115–136. DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.2.2020.Org.7>
- Pilving, T., Kull, T., Suskevics, M. y Viira, A. H. (2019). The tourism partnership life cycle in Estonia: Striving towards sustainable multisectoral rural tourism collaboration. *Tourism Management Perspectives*, 31, 219-230. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.05.001>
- Plasencia-Soler, J. A., Marrero-Delgado, F., Bajo-Sanjuán, A. M., y Nicado-García, M. (2018). Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. *Estudios*

Gerenciales, 34(146), 63-73. Recuperado a partir de:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232018000100063&script=sci_arttext

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business School Review*, 3-15.
https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf.

Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado a partir de:
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%c3%b3n%20de%20un%20an%c3%a1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%c3%b3n%20estrat%c3%a9gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez Lázaro, J., & Barradas Martínez, M. D. R. (2021). Profesionalización de las empresas ecoturísticas oaxaqueñas, una estrategia para potenciar el desarrollo sostenible de las comunidades rurales [Número especial]. *Contribución al Conocimiento Científico y Tecnológico en Oaxaca*, 42-53. Recuperado a partir de:
https://www.utm.mx/avance_mir_2021/Programa%20104/001%20DESAROLLO_PROYECTOS_INVESTIGACION/Productos%20de%20investigacion/4%20InstDise%C3%B1o/Art_Rev_Nac/1_Profesionalizaci%C3%B3ndelasempresas.pdf

Rosas, B. M., y Correa, H. D. (octubre-diciembre de 2016). El ecoturismo de Sierra Norte, Oaxaca desde la comunalidad y la economía solidaria. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 13(4), 565-584. Recuperado a partir de: [El ecoturismo de Sierra Norte, Oaxaca desde la comunalidad y la economía solidaria](#)

Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis foda o dafo*. Bubok Publishing S.L. Recuperado a partir de: [ANÁLISIS FODA O DAFO - David Sánchez Huerta - Google Libros](#)

- Secretaría de Economía. (2013). *NMX-AA-133-SCFI-2013: Requisitos y especificaciones de sustentabilidad del ecoturismo*. Diario Oficial de la Federación. Recuperado a partir de: nmx-aa-133-scfi-2013.pdf
- Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales [SEMARNAT].(2017). Turismo sustentable en México (1a Ed). Cuadernos de divulgación ambiental.
- Secretaria de Turismo. (2017). Turismo de Naturaleza, un Mercado Global de 263 Mdp; México cuenta con Gran Oferta: Sector. Recuperado a partir de: <https://www.gob.mx/sector/prensa/turismo-de-naturaleza-un-mercado-global-de-263-mmdd-mexico-cuenta-con-gran-oferta-sector?idiom=es>
- Secretaria de Turismo. (2023). *Quinto Informe de Labores*. http://sistemas.sectur.gob.mx/sipot/2023/Quinto%20Informe%20de%20Labores_Turismo_2022-2023.pdf
- Secretaría de Turismo del estado de Oaxaca. (2022). *Boletín de la actividad turística 2022*.<https://www.oaxaca.gob.mx/sector/wp-content/uploads/sites/65/2023/05/1.-Indicadores-de-la-Actividad-Turistica-2022-2.pdf>
- Sosa, G. T., Olaya, A. K. L., y Montoya, F. L. (2021). Viabilidad de la sostenibilidad empresarial textil en la localidad de Los Mártires. *Administración de empresas*. Recuperado a partir de: <https://caoba.sanmateo.edu.co/ojs/index.php/administracion/article/view/293>
- Steiner, G. A. (1986). Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber (3a ed.). CECSA. Recuperado a partir de: [pdfcoffee.com planeacion-estrategica-george-steinerpdf-4-pdf-free.pdf](http://pdfcoffee.com/planeacion-estrategica-george-steinerpdf-4-pdf-free.pdf)
- THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, III A.J.; Gamble John E.; Peteraf Margaret a. (2008)“Administración Estratégica, Teoría y Casos”; Decimoctava Edición; Irwin-Mc Graw Hill; México. Recuperado a partir de: Administracion_Estrategica_18edi_Thompso.pdf

- Torres Arriaga, M.G. (2019). Análisis PESTEL. Guadalajara, Jalisco, México: Universidad de Guadalajara, Sistema de Universidad Virtual. Recuperado a partir de: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2973>
- Villafane Pérez, L. (2019). Planeamiento financiero y la rentabilidad en la empresa Premium Brands SAC, año 2019. Recuperado a partir de: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/43125>
- Wheelen, T. L., y Hunger, J. D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios – Conceptos y Casos. Décima Edición, Pearson-Prentice Hall. Recuperado a partir de: [3. Wheelen, T.; Hunger, J. \(2007\)..pdf](#)
- Zambrano Duque , J. (2021). Identificación de los atractivos ecoturísticos e impactos ambientales de una proyecto de turismo sostenible en la vereda Frailejonal del municipio de la calera, Cundinamarca. Boletín Semillas Ambientales, 14(2), 25–36. <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/bsa/article/view/17488>

Anexos

Anexo 1 Guía de entrevista a centros ecoturísticos

Buenos días, mi nombre es Irani Rosales González, estudiante de la maestría en Administración de Negocios de la Universidad Tecnológica de la Mixteca. La finalidad de esta entrevista es recopilar información para integrar una propuesta de un “Plan estratégico para impulsar el ecoturístico en la ruta de Saucitlán de Morelos-Santo Domingo Tonalá”.

Es importante mencionar que la información recopilada será utilizada únicamente con fines académicos y será manejada con estricta confidencialidad.

Fecha de Aplicación: _____

Lugar de Aplicación: _____

Datos generales

Nombre del centro ecoturístico: _____

Años de operación: _____

Actividades que ofrece: _____

Forma de propiedad:

a) Familiar ()

b) Sociedad cooperativa ()

c) Otro: _____ especifique: _____

Puesto/cargo de la persona entrevistada: _____

Edad: _____

Escolaridad: _____

Género: _____

Antigüedad en el centro ecoturístico: _____

Planeación estratégica

1. ¿La empresa cuenta con planes a largo plazo?
2. ¿Qué periodo abarcan estos planes?
3. ¿Qué áreas funcionales de la empresa abarcan estos planes?
4. ¿Quiénes participan y toman decisiones en la realización de los planes?
5. ¿Cuál es la finalidad por la que realizan estos planes?
6. ¿La empresa cuenta con una visión organizacional definida?
¿A través de qué medio se difunde a los colaboradores? ¿Conoce si ellos aún recuerdan la visión?
7. ¿La empresa cuenta con una misión definida?
¿Cómo es transmitida a los colaboradores? ¿Conoce si ellos aún recuerdan la misión?
¿La empresa cuenta con objetivos a largo plazo? ¿Qué procedimiento sigue para definir los objetivos a largo plazo? ¿Quiénes participan en la definición de los objetivos a largo plazo?
8. ¿Cómo da a conocer los objetivos a todos los colaboradores de la empresa?
¿Cómo mide el cumplimiento de estos objetivos?

Análisis del entorno

9. ¿Cómo se evalúan los resultados de las actividades que se realizan en centro ecoturístico? ¿Cuál es el procedimiento? En caso de que existan fallas, ¿cómo se realizan las mejoras en las actividades? ¿se toman en cuenta a los colaboradores para realizar las mejoras?
10. ¿Qué tipo de controles se utilizan para monitorear el uso de los recursos en las actividades del centro ecoturístico?
11. Se sigue algún procedimiento para conocer si los colaboradores realizan su trabajo de manera eficiente. Indique cuál es el procedimiento.
12. ¿Cómo calificaría la convivencia que tienen los colaboradores de la empresa? (excelente, buena, regular, mala) ¿por qué?
13. ¿Considera que los colaboradores están comprometidos con la empresa?
14. ¿Cómo es el proceso para tomar de decisiones? ¿Y quién toma las decisiones? ¿Se involucran a los colaboradores en las decisiones?
15. ¿Conoce cuáles son los servicios que ofrece su competencia? En caso de que su competencia ofrezca nuevos productos o servicios, usted mejora sus servicios o productos.
16. En los últimos tres años, ¿ha incorporado algún nuevo servicio en su negocio?
17. En los últimos tres años, ¿ha mejorado los procesos del centro ecoturístico?
18. ¿Cómo identifican la ventaja que tiene la empresa en comparación con su competencia?
19. De los siguientes factores económicos, enumere del 1 al 5 ¿Cuáles de ellos tiene mayor impacto en la operación de su negocio? Donde 1 es el más importante y 5 el menos importante.
 - a) El incremento del salario mínimo
 - b) Una crisis económica
 - c) Que los préstamos o créditos en los bancos sean caros
 - d) Que los precios de los productos se incrementen
 - e) Que incremente la competencia
 - f) Otro: _____especifique: _____
20. De los siguientes factores socioculturales, enumere del 1 al 5 ¿Cuáles de ellos tiene mayor impacto en la operación de su negocio? Donde 1 es el más importante y 5 el menos importante.
 - a) Los bloqueos por parte de la sociedad en carreteras o en negocios
 - b) Mayores preferencias en distintos y nuevos productos de las personas
 - c) El estilo de vida que tienen las personas
 - d) Las creencias de la comunidad
 - e) El cambio de papel que la mujer tiene en la sociedad
 - f) Otro: _____Porque: _____
21. De los siguientes factores políticos, enumere del 1 al 5 ¿Cuáles de ellos tiene mayor impacto en la operación de su negocio? Donde 1 es el más importante y 5 el menos importante.
 - a) Los programas sociales que ofrece el gobierno
 - b) Que el gobierno invierta en obras publicas
 - c) Que el gobierno cobre más impuestos
 - d) La burocracia en los trámites
 - e) La corrupción
 - f) Otro: _____

Porque: _____

22. De los siguientes factores legales, enumere del 1 al 5 ¿Cuáles de ellos tiene mayor impacto en la operación de su negocio? Donde 1 es el más importante y 5 el menos importante.

- a) Que se pongan nuevas regulaciones para la operación de las empresas como esta
- b) La seguridad de las comunidades
- c) Que las leyes cambien
- d) Reglas o normas que digan cómo se tienen que hacer las cosas en la empresa
- e) Reglas o normas de cómo se debe crear una empresa
- f) Otro: _____

Porque: _____

23. De los siguientes factores tecnológicos, enumere del 1 al 5 ¿Cuáles de ellos tiene mayor impacto en la operación de su negocio? Donde 1 es el más importante y 5 el menos importante.

- a) El internet
- b) Las nuevas formas de pago por medios digitales o tarjetas de bancos
- c) Las redes sociales
- d) El uso de aparatos digitales y electrónicos para realizar las actividades diarias
- e) El precio para adquirir los medios digitales
- f) Otro: _____

Porque: _____

24. De los siguientes factores ambientales, enumere del 1 al 6 ¿Cuáles de ellos tiene mayor impacto en la operación de su negocio? Donde 1 es el más importante y 6 el menos importante.

- a) Los cambios climáticos
- b) La preocupación de las personas por cuidar el medioambiente
- c) La regulación en materia de cuidado del medioambiente
- d) La disminución de los recursos naturales
- e) La desaparición de flora
- f) La desaparición de la fauna
- g) Otro: _____

Porque: _____

Ecoturismo

- 25. ¿Ha identificado las características de las personas que visitan el centro ecoturístico?
- 26. ¿Qué servicios adicionales se brindan en el centro ecoturístico?
- 27. ¿Qué servicios tienen mayor demanda en el centro ecoturístico?
- 28. ¿Utiliza redes sociales o página web para ofrecer los servicios del centro ecoturístico? ¿cuál o cuáles? ¿Existe alguna persona encargada de actualizar la información?
- 29. ¿Se proporciona capacitación al personal para realizar sus funciones dentro del centro ecoturístico? ¿Cada que tiempo? ¿Sobre qué temas se han impartido los cursos?
- 30. ¿Cómo describe las vías de comunicación para llegar al centro ecoturístico? ¿Por qué?
- 31. ¿Cómo describe el servicio de transporte para llegar al centro ecoturístico? ¿Por qué?
- 32. ¿Con que medios de comunicación cuenta la comunidad y el centro ecoturístico? ¿Cómo describiría el servicio de estos medios?
- 33. ¿En el centro ecoturístico se tiene una tienda de regalos o artesanías? ¿Qué productos se comercializan dentro de esta tienda?

Sostenibilidad

34. ¿La empresa proporciona donaciones a la comunidad? ¿De qué tipo son?
35. ¿Se tienen convenios con los proveedores? ¿De qué manera han beneficiado estos acuerdos al centro ecoturístico?
36. ¿Se tienen convenios con empresas que se dedican a la misma actividad? ¿De qué manera han beneficiado estos acuerdos al negocio?
37. ¿Ha participado en algún programa de apoyo que ofrezca el gobierno?
¿De qué tipo? ¿Cómo ha beneficiado el apoyo del gobierno a las actividades del centro ecoturístico?
38. ¿Conoce cuáles son los grupos de la comunidad en donde impacta la empresa? ¿me podría mencionar estos grupos?
39. ¿Cuáles son los principales riesgos que enfrenta la empresa? ¿Y cómo se actúa para disminuir su impacto en las actividades del negocio?
40. Cuando se contrata algún trabajador, ¿se firma algún documento? ¿Cómo se realiza este procedimiento? Las personas que se contratan en el negocio son de la comunidad.
41. ¿Se tiene un reglamento de higiene y seguridad del trabajo? ¿Podría mencionar temas que están dentro del reglamento?
42. En el centro ecoturístico se ofrece capacitación a los colaboradores.
¿Cuántos años tiene laborando en el negocio el trabajador de mayor antigüedad? ¿Qué actividades ha realizado para que ese trabajador se mantenga en el negocio?
43. En el centro ecoturístico se cuenta con el equipo de seguridad para evitar siniestros. ¿Se cuenta con un botiquín de primeros auxilios? ¿Se ha capacitado a los colaboradores en temas de seguridad y emergencias?
44. ¿Conoce cuáles son los derechos humanos fundamentales que tiene una persona?
¿Cuáles son?
45. ¿Los colaboradores tienen la libertad para participar en asociaciones sindicales o gremiales? ¿Conoce de alguna asociación sindical o gremio en donde participen los colaboradores de la empresa? ¿Me podría mencionar el nombre?
46. ¿La empresa cuenta algún procedimiento para el cuidado del medio ambiente? ¿Cómo es el procedimiento?
47. ¿Existe algún procedimiento para el cuidado del agua? ¿En el centro ecoturístico existe alguna planta de tratamiento del agua? ¿Cómo es el procedimiento para el desecho de residuos sólidos?
48. ¿En el centro ecoturístico se utilizan paneles solares?
49. ¿La empresa cuenta con reglas para la conservación de la biodiversidad?
50. ¿Cuál es la presencia y tratamiento de desechos tóxicos en la empresa?
51. ¿Qué tipo de material se utiliza para el empaque se utiliza en el centro ecoturístico y en la tienda de regalos o artesanías?

Anexo 2 Operacionalización de las variables

Variables	Conceptos	Dimensiones	Indicadores
Planeación estratégica	Es una herramienta que formula planes a futuro con la previsión de escenarios hipotéticos tanto positivos como pesimistas creando estrategias para crear competencias distintivas y a su vez generar ventajas competitivas (Hill y Jones, 2011).	Pensamiento estratégico	Planes a futuro Mejora continua Adaptación al cambio
		Plan estratégico	Misión Visión Objetivos Estrategias Acciones
Análisis del entorno	Consiste en realizar un examen temprano del contexto donde tendrá lugar el desarrollo de las políticas, programas y proyectos sociales, identificándose así las oportunidades y riesgos del contexto para la ejecución con éxito de los mismos (Fernández, 2023)	Interno	Desempeño organizacional Cultura organizacional Funciones de la gerencia Marketing Condición financiera Investigación y desarrollo
		Externo	Factores económicos Factores socioculturales Factores políticos Factores legales Factores tecnológicos Factores ambientales
Ecoturismo	Es una actividad pasiva, consumidora de un paisaje con un estado de conservación aceptable y, por ende, se espera que el ecoturismo contribuya a la preservación del ambiente, ya que éste es su principal insumo (Ojeda et al., 2020).	Servicios	Actividades turísticas Atención al cliente
		Infraestructura	Hospedaje Vías de comunicación Servicio de transporte Comunicación Tienda de souvenirs
Sostenibilidad	Un estilo de gobierno organizacional que fomenta el equilibrio entre lo económico, social y ambiental (Hugo et al., 2019)	Económico	Impacto económico indirecto Capacidad asociativa Identificación y conocimiento de los grupos de interés Acceso a incentivos estatales Gestión del riesgo
		Social	Relación empresa trabajador Respeto a los derechos humanos Creación de empleo Relación con grupos de interés Libre asociación y convención colectiva
		Ambiental	Política de protección ambiental Uso racional de los recursos Impacto ambiental Gestión y manejo de los desechos Diseño y embalaje ecológico de los productos

Anexo 3 Cuestionario para medir el nivel de sostenibilidad de los centros ecoturísticos

Mi nombre es Irani Rosales González, alumna de tercer semestre de la maestría en Administración de Negocios de la Universidad Tecnológica de la Mixteca. El objetivo de este cuestionario es medir el nivel de sostenibilidad económica, social y ambiental, con la finalidad de integrar un plan estratégico que contribuya al incremento de la competitividad de los centros ecoturísticos de la región Mixteca Oaxaqueña.

Es importante señalar que la información recopilada será utilizada con fines académicos y será manejada con estricta confidencialidad.

Nombre del centro ecoturístico: _____

Años de operación:

- a) Menos de un año ☐
- b) 1 a 5 años ☐
- c) 6 a 15 años ☐
- d) Más de 16 años ☐

Forma de propiedad:

- a) Familiar ☐
- b) Sociedad cooperativa ☐
- c) Otro ☐
- especificar: _____

No. de empleados:

- a) 1 a 10 ☐
- b) 11 a 50 ☐
- c) 51 a 100 ☐
- d) Más de 100 ☐

Tipo de localidad:

- a) Rural ☐
- B) Urbano ☐

Instrucciones: Marque con una “X” en cada una de las casillas de afirmación la opción que más describa al centro ecoturístico actualmente. Elija sólo una opción como respuesta de acuerdo a la siguiente escala. Favor de no dejar una ninguna pregunta sin contestar.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
TD	D	DA	A	TA

Dimensión económica						
#	Pregunta	TD	D	DA	A	TA
1	Se identifican los meses del año en donde hay un mayor y menor número de turistas que visitan el lugar					
2	Se tiene un registro del porcentaje de ingresos que genera el turismo en la comunidad en comparación con otras actividades económicas que se realizan en el lugar.					
3	Los ingresos que se obtienen de los turistas que visitan contribuyen a tener un impacto positivo en la economía del lugar.					
4	Se realiza un registro de los ingresos que se obtienen de los turistas por los servicios que se le ofrecen.					

#	Pregunta	TD	D	DA	A	TA
5	Se registran todos los ingresos y gastos del centro ecoturístico durante un periodo determinado qué permite tener un mejor control del dinero.					
6	Las actividades ofertadas por el centro ecoturístico generan alternativas de empleo a los pobladores de la comunidad.					
7	Los puestos de trabajo que se generan por la actividad turística de la comunidad son ocupados por personas locales.					
8	Las personas que ofrecen atención al cliente son suficientes para atender a los turistas que llegan al centro ecoturístico cuando es temporada alta.					
9	El ingreso que obtiene el personal que se dedican al turismo es suficiente para cubrir sus necesidades básicas.					
10	Existen y son suficientes los servicios de hospedaje y alimentación en la comunidad para los turistas en temporada alta.					
11	Conocen los programas y legislación de turismo qué ayuden a impulsar el desarrollo de la comunidad.					
12	Los programas de apoyo al turismo han facilitado la creación de nuevos servicios y nuevas obras de infraestructura.					
13	A partir de la implementación de los programas turísticos en la comunidad se ha observado un incremento en el número de empresas establecidas por personas de la comunidad.					
14	Las actividades turísticas que se desarrollan en la comunidad han propiciado la mejora en los servicios públicos (agua, energía, aseo, alcantarillado, etc.).					
15	Las actividades que realiza el centro ecoturístico han favorecido a los pobladores de la comunidad.					
16	Se hace el uso de redes sociales y la tecnología para atraer a un mayor número de turistas al centro ecoturístico.					
Dimensión ambiental						
17	Dentro del centro ecoturístico se realiza un consumo responsable de energía eléctrica y se utilizan paneles solares para su generación.					
18	Dentro del centro ecoturístico se realiza un consumo responsable de agua y se tiene un proceso para el tratado de aguas residuales.					
19	En la comunidad existen las condiciones adecuadas para recoger la basura y residuos sólidos inorgánicos generados por el centro ecoturístico durante la temporada alta.					
20	El centro ecoturístico cuenta con prácticas para promover el reciclado y la reutilización de los residuos.					
21	Los directivos participan en programas ambientales locales, nacionales o internacionales para disminuir el impacto negativo al medioambiente por las actividades que se realizan en el centro ecoturístico.					

#	Pregunta	TD	D	DA	A	TA
22	En el centro ecoturístico se realizan actividades de formación ambiental para sensibilizar a los turistas y empleados sobre el cuidado del medioambiente.					
23	Se tiene un registro de las especies de la flora y fauna que tiene la localidad donde se encuentra el centro ecoturístico.					
24	En el centro ecoturístico se cuentan con acciones para la protección de la flora y fauna local.					
25	En el centro ecoturístico se realizan actividades relacionadas con la gestión ambiental.					
26	Se tiene un registro de las afectaciones en la flora derivadas de las actividades del centro ecoturístico.					
27	Se tiene registro de cómo se ha transformado el paisaje y la naturaleza en la comunidad por la construcción de instalaciones en los espacios naturales para ofrecer los servicios.					
28	Se tienen registro de las áreas naturales protegidas de la comunidad y los cambios que estas han tenido con el paso del tiempo por las visitas de los turistas.					
29	Se cuenta con un registro del aumento de la superficie construida, en un periodo de tiempo con respecto a otro en la comunidad.					
30	El centro ecoturístico cuenta con regulaciones sobre el cuidado del ambiente durante la realización de actividades turísticas.					
31	Se valora el ambiente y los recursos naturales para el desarrollo de las actividades turísticas dentro del centro ecoturístico y la comunidad.					
32	Los visitantes cumplen con las normas sobre el cuidado del medioambiente durante su visita al centro ecoturístico.					
Dimensión social						
33	El grado de satisfacción de los turistas obtenido durante la estancia en el centro ecoturístico es alto.					
34	El grado de satisfacción que tiene la población total de la comunidad sobre la actividad turística realizada en el centro ecoturístico es alto.					
35	Existe capacitación en materia turística por parte de las autoridades gubernamentales para los pobladores de la comunidad.					
36	Los accesos e instalaciones del centro ecoturístico son adecuados para personas con discapacidad.					
37	La seguridad en la comunidad es la misma durante todo el año turistas.					
38	Existe conocimiento y respeto de la población local por sus costumbres, tradiciones, manifestaciones y naturaleza propias de la comunidad.					
39	La comunidad participa y se organiza para prestar servicios turísticos que aporten un beneficio a la comunidad.					
40	La práctica turística influye positivamente en el mejoramiento social y vida cotidiana de la comunidad.					

#	Pregunta	TD	D	DA	A	TA
41	Los pobladores de la comunidad tienen acceso preferencial a las diferentes actividades que se ofrecen en el centro ecoturístico					
42	En el centro ecoturístico se desarrollan actividades para preservar la cultura de la comunidad (mitos, leyendas, motivos religiosos, entre otros).					
43	Los programas del centro ecoturístico se formularon con la participación de la comunidad.					
44	El personal del centro ecoturístico tiene acceso a programas de formación o capacitación para la atención a los turistas.					
45	Existe coordinación entre el gobierno municipal, comunidad y los prestadores de servicios turísticos.					
46	Los habitantes de la comunidad han creado nuevas relaciones con asociaciones o personal que les ayuden a hacerse más productivos y a solucionar problemas sociales.					
47	Las actividades turísticas que se realizan en la comunidad han disminuido la migración, al mejorar la calidad de vida de los habitantes.					
48	En el centro ecoturístico existe un código de conducta elaborado de manera participativa dirigido a la población local, turistas y empresarios.					

Fecha: _____

Gracias por su colaboración

Anexo 4 Guía para la observación participativa

Observación del comportamiento de los centros ecoturísticos de la ruta de Saucitlán de Morelos – Santa Domingo Tonalá, Oaxaca.

Objetivo: Recabar información acerca de las actividades y operación que realizan los centros ecoturísticos.

Nombre del centro ecoturístico: _____

Fecha: _____

Observador: _____

Instrucciones: Se calificará del uno al cinco en función de los siguientes aspectos a observar en el centro ecoturístico, donde 1 se refiere a nulo o deficiente mientras que 5 es satisfactorio o eficiente y se harán anotaciones de lo observado.

	1	2	3	4	5		Observación
Las actividades que se promocionan son diferentes o deficientes a las que están disponibles en el centro ecoturístico						Las actividades que se promocionan son las mismas que están disponibles en el centro ecoturístico	
La atención al cliente por parte de los colaboradores es deficiente.						La atención al cliente es agradable en los servicios que ofrece el centro ecoturístico.	
Los servicios adicionales que se ofrecen en el centro ecoturístico son deficientes.						Los servicios adicionales del centro ecoturístico son satisfactorios	
Las actividades que se ofrecen en el centro ecoturístico no están relacionadas con el cuidado del medioambiente.						Las actividades ofrecidas dentro del centro ecoturístico existen un contacto significativo con la naturaleza.	
Los medios de transporte son deficientes para llegar al centro ecoturístico.						Son eficientes los medios de transporte para llegar al centro ecoturístico.	
Los medios de comunicación con los que cuenta el centro ecoturístico son deficientes.						Son eficientes los medios de comunicación con los que cuenta el centro ecoturístico.	
El uso de los recursos naturales dentro del centro ecoturístico es deficiente						Es eficiente el uso de los recursos naturales con los que cuenta el centro ecoturístico	
Los programas de educación ambiental en el centro ecoturístico no son vigentes.						Existen programas de educación ambiental en el centro ecoturístico vigentes.	
Observaciones:							

Anexo 5 Tablas que guía la realización de la evaluación interna

Tabla “Evaluación del desempeño organizacional”

Descripción	Si cumple	No cumple	Observaciones
La organización dispone de un mecanismo estructurado para medir y evaluar su desempeño.			
Se cuenta con indicadores diseñados para evaluar el nivel de desempeño del centro.			
Se tiene un procedimiento establecido para supervisar el cumplimiento de las actividades de los colaboradores			
Las distintas áreas del centro reciben objetivos específicos, cuyo cumplimiento es monitoreado y evaluado mediante un proceso estructurado.			
Los recursos y materiales utilizados en la ejecución de las actividades son gestionados de manera óptima, garantizando su uso adecuado y eficiente.			
El centro ecoturístico cuenta con un proceso estructurado para medir el nivel de desempeño de cada colaborador.			
El centro ecoturístico cuenta con un procedimiento estructurado para identificar errores y áreas de mejora.			
El centro ecoturístico dispone de un programa de capacitaciones diseñado para fortalecer las habilidades y conocimientos de su personal.			

Tabla “Evaluación de la cultura organizacional”

Descripción	Si cumple	No cumple	Observaciones
Los colaboradores del centro ecoturístico tienen pleno conocimiento de la misión, visión, valores, símbolos, identidad visual, principios fundamentales e historia.			
Dentro del centro ecoturístico, las relaciones interpersonales entre los colaboradores se caracterizan por el respeto y el compañerismo.			
Los colaboradores poseen la capacidad para desempeñarse eficientemente en equipo cuando las actividades lo requieren, fomentando un entorno de cooperación y armonía.			
La organización cuenta con un conjunto de creencias y costumbres que se transmiten al personal, fomentando una identidad corporativa sólida y un sentido de pertenencia.			
Dentro de la organización se conmemoran fechas importantes, tanto aquellas relacionadas con la empresa como los cumpleaños de cada colaborador.			

Tabla “Evaluación de las funciones de la organización”

Descripción	Si cumple	No cumple	Observaciones
El centro ecoturístico cuenta con una estructura organizacional definida, que permite una adecuada distribución de funciones y responsabilidades.			
La empresa dispone de manuales administrativos que establecen lineamientos, procedimientos y normativas para la gestión interna.			
La organización cuenta con un procedimiento estructurado para el reclutamiento y selección de personal			
El centro dispone de un manual documentado que recopila de manera estructurada todos sus procesos operativos y administrativos			
Se dispone de un manual que define detalladamente los perfiles requeridos para cada puesto, así como las funciones y responsabilidades asociadas.			

Tabla “Evaluación del marketing de la empresa”

Descripción	Si cumple	No cumple	Observaciones
La empresa dispone de un área especializada en atención al cliente.			
El centro ecoturístico dispone de redes sociales activas, utilizadas como una herramienta clave para compartir contenido que promueva su difusión			
El centro ecoturístico dispone de un buzón de quejas y sugerencias accesible tanto en formato físico como virtual.			
Cada una de las quejas y sugerencias recibidas a través de los buzones, es atendida de manera oportuna y efectiva			
El centro ecoturístico implementa campañas publicitarias estratégicas con el objetivo de atraer un mayor número de visitantes.			

Tabla “Evaluación de la condición financiera”

Descripción	Si cumple	No cumple	Observaciones
Se lleva un registro detallado y un control sistemático de los ingresos y costos generados por su operación			
El centro genera periódicamente los estados financieros necesarios para evaluar su situación económica			
Se lleva a cabo un análisis detallado de su posición financiera, considerando factores clave como ingresos, costos y rentabilidad.			
La empresa elabora información financiera detallada, diseñada para respaldar la toma de decisiones estratégicas			

Tabla “Evaluación de investigación y desarrollo en la organización”

Descripción	Si cumple	No cumple	Observaciones
Se hace una revisión de los procesos y se identifica aquellos que son susceptibles de mejora			
Se toman en cuenta las circunstancias externas para evaluar la necesidad de mejoras en procesos, productos o servicios.			
Se realiza un estudio de los cambios en la demanda con el objetivo de identificar oportunidades para la incorporación de nuevos productos o servicios			

Tabla “Evaluación de la sostenibilidad”

Descripción	Si cumple	No cumple	Observaciones
El centro ecoturístico implementa prácticas sociales, económicas y ambientales orientadas a fomentar su sostenibilidad.			
Se dispone de indicadores específicos para evaluar el cumplimiento de sus objetivos de sostenibilidad			
Se comunica y promueven activamente las practicas sostenibles al personal, visitantes y comunidad.			
Se implementan mejoras constantes en las prácticas sostenibles existentes, con el objetivo de perfeccionar procesos y fortalecer su nivel de sostenibilidad.			

Anexo 6 Guía del análisis PESTEL para la evaluación externa

ASPECTO		CALIFICACIÓN	IMPACTO
Políticos			
Económico			
Sociocultural			
Tecnológico			
Ecológico			
Legal			

Anexo 7 Ejemplo de programa para el cuidado del agua

Nombre del programa:	Programa para el cuidado del agua		
Objetivo:	Promover el uso responsable, la conservación y la valoración del agua como recurso vital en las operaciones y experiencias ecoturísticas.		
Personal a cargo:	Área de mantenimiento	Mes	Noviembre

[illegible]

Nombre y firma del responsable

Anexo 8 Propuesta de programa de contenido de marketing digital para redes sociales

Nombre del centro ecoturístico:	Las Nubes
Objetivo:	Fortalecer la identidad cultural y el posicionamiento del centro ecoturístico mediante la difusión digital de los mitos y leyendas locales, creando contenido que conecte emocionalmente con los visitantes, promueva el respeto por el territorio y fomente la participación activa de la comunidad.
Mes:	Octubre
Promociones del mes:	Los fines de semana las noches de mitos y leyendas son al 2 X 1

No. De semana	Día	Descripción del contenido	Enfoque
1	Lunes	Realizar un video para destacar la promoción del mes y en qué consisten Crear un video dinámico y visualmente atractivo que destaque la promoción vigente del mes, explicando en qué consiste, quién puede aprovecharla, y cómo hacerlo. El video debe transmitir emoción, claridad y conexión con los valores del centro ecoturístico.	Visibilidad
	Miércoles	Diseñar un carrusel de imágenes para redes sociales o señalética educativa que ilustre los mitos y leyendas más representativos de la comunidad. Cada imagen contará una historia breve, acompañada de ilustraciones, frases clave y elementos culturales que conecten con el entorno ecoturístico. Las imágenes no deben estar llena de texto.	Interés
	Viernes	Realizar un video para explicar de forma clara y visual qué son los mitos y leyendas, y destacar su valor como parte del patrimonio cultural, la identidad colectiva y la transmisión de saberes en las comunidades.	Comunidad y confianza

Anexo 9 Control de flujo de efectivo

Fecha	01/10/2025	02/10/2025	03/10/2025	04/10/2025	05/10/2025	06/10/2025	07/10/2025	08/10/2025	Total
Entradas por servicios									
Acceso al centro									
Tirolesa									
Paseo en lancha									
Cabañas									
Ingresos totales									
Egresos									
Sueldos									
Servicio de internet									
Servicio de energía eléctrica									
Publicidad									
Egresos totales									
Efectivo									
Total									

Nota: El formato es dinámico y puede ampliarse con más actividades, servicios y gastos, en función de las características y prioridades del centro ecoturístico.

Anexo 10 Propuesta de cursos de capacitación para colaboradores del centro ecoturístico

Capacitación	Frecuencia
Primeros auxilios y combate a incendios	Anual
Tipos de riesgos psicosociales	Anual
Manejo de estrés y primeros auxilios psicológicos	Anual
Atención al cliente	Trimestral
Manejo de programas de los recursos naturales	Anual
Conciencia y conservación de los recursos naturales y culturales	Anual
Capacitación en senderismo	Anual

Anexo 11 Formato para documentación de procedimiento

Nombre del procedimiento :	Recepción de visitantes
Código:	PROC-001
Objetivo:	Establecer una secuencia clara y estandarizada para la recepción de visitantes en el centro ecoturístico, con el fin de garantizar una atención cálida, segura y eficiente desde su llegada
Alcance:	Aplica a todo el personal encargado de atención al visitante, recepción, guías y coordinadores de actividades. Cubre desde el momento en que el visitante llega al centro hasta el inicio de su recorrido o actividad.
Responsable:	Recepcionista o encargado de atención al visitante
Zona	Entrada

Definiciones clave
Recursos necesarios
Descripción del procedimiento
Diagrama de flujo
Registro documental

Fecha de elaboración		Fecha de revisión	
Elaboro			

Anexo 12 Bitácoras

Fecha	Hora	Responsable	Actividad que se realiza	Resultado	Observaciones
12/09/2025	9 a.m. - 11 a.m.	Inés Ortiz	Limpieza en cabañas	Se realiza la limpieza en las cabañas 3,4 y 7	Se encontró una pertenencia personal en la cabaña 4 y falta poner jabón en las 3 cabañas
12/09/2025	9:30 a.m. - 10:30 a.m.	Juan Martínez	Limpieza de jardinera	Se realiza la limpieza de las jardineras de la entrada del centro ecoturístico	Había mucha basura inorgánica en esa zona

Anexo 13 Puntuación y criterios de valorización para la certificación de la norma NMX-AA-133-SCFI-2013

Puntuación mínima para obtener el certificado

Capítulos	Puntaje mínimo para el primer nivel	Puntaje mínimo para el segundo nivel
Generales	45	55
Instalaciones	70	80
Actividades	47	57

Puntuación por capítulo y disposiciones

Capítulo	Puntaje máximo
General	
5.1 Planeación	20
5.2 Directrices	17
5.3 Aplicación de indicadores	10
5.4 Cumplimiento de normatividad	8
Instalaciones	
6.1 Ubicación	26
6.2 Gestión Ambiental	54
Actividades	
7.1 Interpretación ambiental	21
7.2 Senderos	11
7.3 Conservación, manejo y aprovechamiento sustentable de vida silvestre	12
7.4 Ecosistemas acuáticas	13