



UNIVERSIDAD AUTONOMA CHAPINGO

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

**ANÁLISIS DE LA MULTITUD DE VALOR
Y ESTRATEGIA DE MEJORA PARA EMPRESA
MEXICANA DE AGROTURISMO**



TESIS

DIRECCION GENERAL ACADEMICA
DEPTO. DE SERVICIOS ESCOLARES
OFICINA DE EXAMENES PROFESIONALES

Que como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

Presenta

Violeta Rocha Estrada

Bajo la supervisión de: Dr. Juan Antonio Leos Rodríguez



Chapingo, Estado de México, a enero de 2017

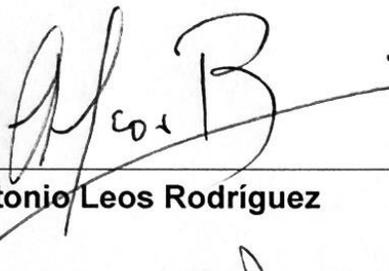
**ANÁLISIS DE LA MULTITUD DE VALOR Y ESTRATEGIA DE MEJORA PARA
EMPRESA MEXICANA DE AGROTURISMO**

Tesis realizada por Violeta Rocha Estrada, bajo la dirección del Comité
Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial
para obtener el grado de:

MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

COMITÉ ASESOR

DIRECTOR:



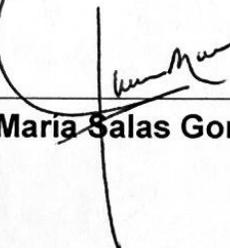
Dr. Juan Antonio Leos Rodríguez

ASESOR:



Dra. Leticia Myriam Sagarnaga Villegas

ASESOR:



Dr. José María Salas González

DEDICATORIA

A ti, mi primer sobrinito y amado Nico, que aunque aún no naces sé que serás mi sol y eterno cachito de amor, una parte de mí ya te pertenece por siempre.

A mis tres ángeles que me acompañan y guían mi camino, gracias por enseñarme a derribar murallas y a creer en mí, por amarme, forjarme y darme tanto.

Y como tú decías “sky’s the limit”.

Va por ustedes.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma Chapingo por permitirme desarrollar mis estudios de posgrado. Al Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial, por brindarme todas las facilidades para realizar la maestría. Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por aportar los recursos económicos para el desarrollo de este posgrado.

Dr. Juan Antonio Leos Rodríguez por todo el apoyo y la confianza desde el comienzo, a la Dra. Leticia Myriam Sagarnaga Villegas y al Dr. José María Salas González por su infinito apoyo, accesibilidad y comprensión. Al Dr. Jorge Aguilar Ávila por creer en mí y facilitarme las herramientas de estudio necesarias en un inicio y por sus siempre atinadas sugerencias para mi desarrollo académico. Al Dr. Vinicio Horacio Santoyo Cortés y al Dr. J. Reyes Altamirano Cárdenas por su objetividad y excelente guía. Al Dr. Manrubbio Muñoz Rodríguez y al Dr. Juan José Flores Verduzco por destacar las posibles virtudes y aportaciones de la investigación. A mis compañeros de la maestría por las sonrisas y el conocimiento compartido. A mi querida amiga Yasmín Zabaleta Gonzáles por encontrarme, sin ti nada sería igual, me llevo tu amistad como la mayor presea.

A Margarita Pérez Rocha-Malcher y a Javier Pérez Rocha-Malcher por abrirme las puertas de sus lugares, por creer y confiar en mí, por su invaluable tiempo y su constante disposición, fue una gran fortuna encontrarlos y descubrir todo un nuevo mundo a través de ustedes, me llevo la camiseta más que puesta. A mis queridos amigos el Mtro. en R.P.E. Oscar Raymundo Reyes Galván por el desarrollo del proyecto arquitectónico, al D.I. Luis Daniel Zarate Sánchez por el

modelado y renderizado de las imágenes proyectivas, al Arq. Moisés Hernández y al Ing. Germán García García por los catálogos de costos.

A Bladimir Méndez Jiménez por toda la confianza depositada siempre, el apoyo y las incontables facilidades para ayudarme a cumplir esta meta, a mis compañeros de Museo por abrazarme, entenderme y llenar mis días de sonrisas, es un placer trabajar con ustedes. A mis amigos de toda la vida Joel Salazar, Diana Núñez, Osvaldo Balcázar, Alfredo Medina y Osvaldo de la Vega por seguir en mi vida después de tantos años y quedarse a compartir derrotas y metas cumplidas, gracias por ser más que mis amigos mi otra familia. A Soco por siempre cuidarme y darme tantas muestras de cariño. A Omar Cruz por caminar a mi lado en esta etapa, por apoyarme, por acompañarme en tantos desvelos, por contenerme y calmar mi alma en los peores momentos, por la paciencia, por el amor, por sortear los obstáculos, por quedarse.

Particularmente quiero agradecer a mi mamá Emma Estrada Martínez por ser mi compañera de vida, mi inspiración y mi base, gracias por tu solidaridad, por hacer tuyos mis triunfos y fracasos, por ser un ejemplo de vida, gracias por todo el apoyo que me das en todas las formas posibles, por todo el infinito amor que se despliega en las formas más maravillosas. A mi papá Marco Antonio Rocha Sánchez, tu historia de vida y tus logros me llenan de orgullo y motivación en cada meta que me planteo, cada logro mío es un regalo para ti, gracias por regalarme tantos momentos maravillosos que alimentan mi espíritu y mi corazón, amo cada minuto que pasamos juntos, te amo. A mi hermana Berenice Rocha Estrada por todo el apoyo y admiración, por estar siempre pendiente de mí a pesar de todo, admiro toda la claridad, templanza, determinación, ternura, nobleza y amor que puede existir en una sola persona, eres increíble, estoy muy orgullosa de ti y de todo lo que eres y haz logrado.

DATOS BIOGRÁFICOS

Datos personales

Nombre: Violeta Rocha Estrada
Fecha de nacimiento: 17 de febrero de 1978
Lugar de nacimiento: Ciudad de México
CURP: ROEV780217MDFCSL04
Profesión: Publicista



Licenciatura 1: Licenciatura en Diseño de la Comunicación Gráfica. Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Xochimilco. Cédula profesional: 6219389
Licenciatura 2: Licenciatura en Dirección en Ventas. Universidad del Valle de México. Cédula profesional: 8691423
Posgrado: Maestría en Estrategia Agroempresarial. Universidad Autónoma Chapingo-CIESTAAM.

RESUMEN

Análisis de la multired de valor y estrategia de mejora para empresa mexicana de agroturismo

Violeta **Rocha-Estrada**¹,

Juan Antonio **Leos-Rodríguez**², Leticia Myriam **Sagarnaga-Villegas**², José María **Salas-González**²

Esta investigación surgió a partir del interés de analizar y diagnosticar a una empresa con integración vertical conteniendo más de dos unidades. Propone una adaptación al modelo de red de valor de Nalebuff y Brandenburger facilitando la representación en una multired de valor. La multired permitió tener un panorama integral de la empresa para generar el diagnóstico. A través de la herramienta del árbol de problemas se estableció la problemática general de la empresa. Se determinó que dadas las condiciones se requería proponer alternativas factibles que lograran el incremento en sus utilidades. Con base en el diagnóstico se determinó hacer un acercamiento a la red de valor de la unidad productora. Se realizó una encuesta de línea base aplicada a treinta clientes de turismo rural para conocer sus preferencias. La mitad se aplicó a clientes de la base de datos existente de la empresa y la otra mitad aleatoriamente a visitantes de la ruta turística a la que pertenece la empresa.

Los resultados arrojaron en general que los clientes buscan condiciones que les permitan permanecer más tiempo dentro de las instalaciones. Se propuso una matriz ERIC que conjuntó los hallazgos y determinó la estrategia de mejora. La estrategia propuso y desarrolló un proyecto agroturístico que incluyó la construcción de restaurante con taller de quesos, acompañado con estrategia publicitaria y una reorganización operativa. La evaluación del proyecto mostró que es posible incrementar las utilidades de la empresa diversificando sus servicios agroturísticos. La adaptación del modelo de red de valor mostró ser una herramienta útil para analizar y diagnosticar a una empresa que esté integrada por más de una red de valor.

Palabras clave: Red de valor, Multired de valor, proyecto agroturístico, turismo rural, integración vertical.

¹ Estudiante de la Maestría en Estrategia Agroempresarial. CIESTAAM – UCh.

² Profesores Investigadores del CIESTAAM – UCh. Universidad Autónoma Chapingo, México.

ABSTRACT

Value Multinet Analysis and Improvement Strategy for an Agrotourism Mexican Company

Violeta **Rocha-Estrada**¹,

Juan Antonio **Leos-Rodríguez**², Leticia Myriam **Sagarnaga-Villegas**², José María **Salas-González**²

This research emerged from the interest of analyzing and diagnosing a company with vertical integration, containing more than two units. It is proposed an adaptation to the value net model of Nalebuff and Brandenburger facilitating the representation in a value multinet. The multinet allowed a comprehensive overview of the company to generate the diagnosis. From the logical framework approach the general problem of the company was established. It was determined that given the conditions it was necessary to propose feasible alternatives that would achieve the increase in their profits. Based on the diagnosis, it was determined to get a close up into the value net of the production unit. A baseline survey was applied to 30 rural tourism clients in order to determine their preferences. Half was applied to customers of the company's existing database and the other half randomly to visitors to the tourist route to which the company belongs.

The results showed in general that the clients look for conditions that allow them to remain more time within the facilities. An ERRC grid was proposed that combined the findings and determined the improvement strategy. The strategy proposed and developed an agrotourism project that included the construction of a restaurant with a cheese workshop, jointly with an advertising strategy and an operational reorganization. The evaluation of the project showed that it's possible to increase the profits of the company diversifying its agrotourism services. The adaptation to the value net model proved to be a useful tool to analyze and diagnose a company that is composed of more than one value network.

Keywords: Value net, Value multinet, agrotourism project, rural tourism, vertical integration

¹ Estudiante de la Maestría en Estrategia Agroempresarial. CIESTAAM – UCh.

² Profesores Investigadores del CIESTAAM – UCh. Universidad Autónoma Chapingo, México.

ABREVIATURAS

INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
S.A. de C.V.	Sociedad Anónima de Capital Variable
S.P.R. de R.L	Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Ilimitada
ERIC	Eliminar, reducir, incrementar y crear
VAN	Valor actual neto
TIR	Tasa interna de retorno
B/C	Relación beneficio costo
4 P	Producto, precio, promoción y plaza

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	3
1.2. Justificación	4
1.3. Preguntas a responder	5
1.4. Objetivos	5
1.5. Hipótesis	5
1.6. Organización del trabajo	5
II. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Red de Valor	7
2.2. Matriz ERIC	9
2.3. Árbol de problemas	11
2.4. Integración vertical	12
2.5. Multired de valor	13
2.6. Multifuncionalidad	14
2.7. Agroturismo	14
2.8. Estrategia comercial	14
2.9. El muestreo por selección intencionada o muestreo de conveniencia	15
2.10. Formulación de proyecto	16
III. METODOLOGÍA	16
3.1. Para el análisis de la Multired de Valor de Grupo Ovelac	17
3.2. Para establecer la problemática de Grupo Ovelac	18
3.3. Para la estrategia de mejora y el proyecto agroturístico	19
IV. MULTIRED DE VALOR DE GRUPO OVELAC	20
4.1. Unidades tractoras Ovelac integradas verticalmente	22
4.2. Clientes de Grupo Ovelac	24
4.2.1. Análisis del servicio	26
4.3. Competidores de Grupo Ovelac	28

4.4. Proveedores de Grupo Ovelac	32
4.5. Complementadores de Grupo Ovelac	33
V. PROBLEMÁTICA DE GRUPO OVELAC.....	34
5.1. Árbol de problemas de Rancho Ovelac	38
VI. ESTRATEGIA DE MEJORA Y PROYECTO AGROTURÍSTICO	39
6.1. Agenda estratégica	39
6.1.1. Matriz ERIC	44
6.1.2. Análisis de alternativas	44
6.2. Estrategia comercial	46
6.2.1. Análisis de precios	46
6.2.2. Demanda que enfrenta el proyecto	48
6.2.3. Producto y servicio	50
6.2.4. Fijación de Precio	51
6.2.5. Plaza y Promoción	53
6.3. Estrategia organizativa	55
6.4. Diseño técnico del proyecto.....	55
6.4.1. Tamaño.....	55
6.4.2. Capacidad.....	55
6.5. Organización administrativa	56
6.6. Ingeniería del proyecto	57
6.6.1. Presupuesto de inversión	62
6.6.2. Proyección de ingresos	63
6.6.3. Proyección de egresos	63
6.6.4. Flujo de efectivo.....	64
6.6.5. Rentabilidad	64
6.6.6. Factores de Riesgo.....	65
6.7. Dictamen.....	66
VII. CONCLUSIONES	68
LITERATURA CITADA.....	69
APÉNDICES	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de la red de valor	8
Figura 2. Matriz ERIC	10
Figura 3. Multired de valor de Grupo Ovelac	21
Figura 4. Árbol de problemas de Rancho Ovelac	38
Figura 5. Red de valor del Rancho Ovelac	39
Figura 6. Precios que prefieren pagar por un kilo de queso de oveja.	41
Figura 7. Preferencias de temas de interés.....	42
Figura 8. Preferencias de innovaciones para el rancho productor.	43
Figura 9. Matriz ERIC para Rancho Ovelac	44
Figura 10. Número de visitas proyectadas para el proyecto	56
Figura 11. Plano general de ubicación de áreas, proyecto arquitectónico.	59
Figura 12. Imagen objetivo de restaurante, zona de comensales y cocina.	60
Figura 13. Imagen objetivo de restaurante, taller de preparación de queso y zona de comensales.....	61

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Condiciones comerciales de la Comercializadora.....	28
Cuadro 2. Fijación de costos de Modalidad tipo SIN proyecto.....	52
Cuadro 3. Fijación de costos de Modalidad tipo CON proyecto.....	52
Cuadro 4. Costos de la campaña publicitaria.....	54
Cuadro 5. Presupuesto de inversiones.....	62
Cuadro 6. Cálculo de depreciación.....	64
Cuadro 7. Evaluación financiera en miles de pesos.....	65

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1. Presupuesto de inversiones (\$).....	71
Apéndice 2. Proyección de ingresos.....	72
Apéndice 3. Proyección de egresos.....	72
Apéndice 4. Programa de formación para Taller de elaboración de quesos.....	74

I. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo, el término turismo rural se utiliza cuando la cultura rural es un componente clave del producto ofrecido. El rasgo distintivo de los productos del turismo rural es el deseo de ofrecer a los visitantes un contacto personalizado, de brindarles la oportunidad de disfrutar del entorno físico y humano de las zonas rurales y en la medida de lo posible, de participar en las actividades, tradiciones y estilos de vida de la población local (Román & Ciccolella, 2009).

El turismo rural surge como una alternativa para recuperar las zonas rurales afectadas por la Segunda Guerra Mundial. Se origina en Francia, aunque posteriormente se amplía a otros países europeos, con la organización Gites de France que es una red que agrupaba establecimientos rurales que ofrecían alojamiento (Román & Ciccolella, 2009).

De los primeros países que desarrollaron el turismo rural fueron Irlanda, Reino Unido, Austria y Francia a mediados del siglo XX. Particularmente en España comienza en los años sesenta pero hasta los ochenta se generaliza en el norte de la Península Ibérica, principalmente en Asturias, el País Vasco y Navarra. En el País Vasco se desarrolló el agroturismo como en Navarra con las casas rurales, y después se extendió al resto de España (Fuentes Luque, 2009).

A finales de la década de los 80's se incorpora la noción de multifuncionalidad de los espacios rurales y le brinda valor a los recursos naturales, el patrimonio cultural, los paisajes y las identidades locales. Además se añade una mayor valoración social de la vida rural a través de valorar las actividades de los actores sociales rurales, de sus productos típicos, de los paisajes naturales y el cuidado del medio ambiente. De esta manera la gente de las ciudades empieza a apreciar al mundo rural, no sólo como proveedor de alimentos, sino también como un ámbito en donde se encuentra tranquilidad en contacto con la

naturaleza, así como el conocimiento de otras culturas y tradiciones (Román & Ciccolella, 2009).

El turismo rural en México se considera incipiente (aproximadamente algo más de cuatro décadas) y de ahí que sea marginal, y recibe apoyos económicos limitados en comparación con el turismo de centros integralmente planeados, además es en forma general, congruente con las inversiones de turismo rural elitista, a través del uso de ex haciendas, áreas que fueron ejidales que se convierten en campos de golf o campos turísticos en donde la comunidad se convierte en servidumbre con salarios mínimos y propinas que los complementan (Garduño, Guzmán, & Zizumbo, 2009).

Sin embargo, en algunas localidades de México se ha logrado tener resultados exitosos tanto en un mejoramiento sustancial del ingreso de las personas vinculadas al turismo rural como al beneficio social y ambiental, propuesto (Pérez Serrano, Juárez Sánchez, Ramírez Valverde, & Cesar Arnaiz, 2010).

El turismo rural en el Estado de Querétaro empezó a tener auge, en gran medida por las vías carreteras que hicieron más accesible al Estado y por esfuerzos del gobierno para desarrollar y promover planes de desarrollo turístico para la región.

La cercanía y fácil acceso de ciudades y estados ha generado una afluencia importante de turismo a la región resultando en un territorio ideal para el desarrollo de agroempresas que llevan a cabo actividades de turismo rural atrayendo instituciones educativas y grupos de turistas en general pertenecientes a ciudades y estados circundantes que buscan el acercamiento al ámbito rural.

El aprovechamiento de las ventajas ambientales, productivas, históricas, de cercanía, naturales y culturales han dado como resultado recorridos y rutas avaladas por la Secretaría de Turismo que impulsan la economía de la región, rutas como la Ruta del Queso y el Vino forman parte de estos programas.

1.1. Antecedentes

Rancho Ovelac es una empresa familiar dirigida por dos hermanos, fundada en 2003, dedicada al turismo rural, y especializada en la producción de quesos artesanales de leche 100% de oveja con calidad gourmet y certificación orgánica internacional, mismos que distribuye y comercializa en el estado de Querétaro, la Ciudad de México y al interior de la República.

En un inicio la empresa surge como un rancho productor de quesos artesanales de oveja y se constituye como una S.P.R. de R.L ubicada en el estado de Querétaro, que buscaba asesoramiento para la crianza y el manejo de ovejas lecheras. Para el 2006 no existía ninguna entidad en el territorio nacional que hubiera incursionado en la crianza de ovejas lecheras siendo un tema incipiente para México.

La búsqueda de la empresa despertó gran interés por parte de las instituciones educativas y de investigación, que también querían desarrollar la temática. Esto provocó numerosas visitas académicas y prácticas profesionales al rancho, lo que resultó en la retroalimentación de conocimiento haciendo que Rancho Ovelac fuera la primera empresa rural mexicana en especializarse en producción y adaptación de ovejas lecheras en México.

A través de experimentación y observación, Rancho Ovelac ubicado en el estado de Querétaro logró el mejoramiento en la adaptabilidad genética y crianza de ovejas lecheras, encontrando el equilibrio que se necesitaba entre producción y escala (número de animales) para obtener leche de alta calidad y reducir la mortalidad, siempre bajo el concepto del cuidado animal con ovejas libres cuidadosamente tratadas. En esa misma época Rancho Ovelac empezó a adaptar modelos europeos de agroturismo para atraer pequeños grupos de visitantes.

Posteriormente el rancho productor se somete a procesos minuciosos por parte de una certificadora, con representación en once países, para obtener la

certificación de quesos orgánicos, y la consigue, añadiendo este sello a las etiquetas de sus productos.

1.2. Justificación

En un inicio la empresa Ovelac se eligió para analizar su modelo de negocio ya que además de ser una empresa mexicana exitosa también integraba a sus procesos conceptos como el bienestar animal, educación rural y ambiental, prevención de enfermedades, comercio justo y la difusión de los quesos mexicanos artesanales tipo gourmet. Todo esto sustentado sobre la base del agroturismo, la responsabilidad social, el manejo sustentable de los recursos, así como el consumo de productos orgánicos y la trazabilidad alimenticia.

Posteriormente surgió una razón más para justificar su estudio, hasta el momento de la investigación no se encontró ningún ejemplo de cómo esquematizar la red de valor de una empresa integrada por más de una unidad y se encontró que esta empresa estaba integrada verticalmente por tres unidades que dificultaban en gran medida la adaptación al diamante de la red de valor propuesto por Nalebuff & Brandenburger para su análisis integral.

Es por ello que en lugar de abandonar el estudio sobre esta empresa y analizar una que se adaptara mejor a las herramientas metodológicas planteadas, se optó por tomar el modelo de red de valor y readaptar el esquema en uno que integrara todas las unidades de la empresa con un panorama integral de la empresa que facilitara el análisis para luego poder generar el diagnóstico y saber hacia dónde enfocar los esfuerzos.

Por todo lo anterior esta investigación no solo consta de un modelo de negocio exitoso con propuestas de mejora adaptables y replicables para empresas que quieran desarrollar agroturismo en México, también puede servir como ejemplo de esquematización para aquellos que tengan que analizar a empresas o asociaciones con más de una unidad.

1.3. Preguntas a responder

La siguiente investigación pretende responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la problemática que enfrenta Grupo Ovelac?
2. ¿Cuál es la estrategia de mejora que puede implementar Grupo Ovelac y cuáles son los beneficios que pueden obtener con su implementación?

1.4. Objetivos

El objetivo principal de esta investigación es esquematizar y analizar la multired de valor de una empresa integrada por más de una unidad para proponer y desarrollar mejoras a su modelo de negocio.

En congruencia con el objetivo principal se plantean los dos siguientes objetivos particulares:

1. Determinar la problemática de la Multired de Valor de Grupo Ovelac.
2. Definir y evaluar la estrategia de mejora para Grupo Ovelac.

1.5. Hipótesis

1. Reducción en las utilidades de la empresa por descenso en las visitas al rancho.
2. La estrategia de mejora para Grupo Ovelac consiste en la implementación de un proyecto agroturístico basado en las preferencias de los clientes.

1.6. Organización del trabajo

La siguiente tesis está conformada por siete capítulos ordenados de la siguiente manera: I. Introducción, II. Marco teórico, III. Metodología, IV. Multired de Valor de Grupo Ovelac, V. Problemática de Grupo Ovelac y VI. Estrategia de Mejora y proyecto agroturístico y VII. Conclusiones.

El capítulo uno es la parte introductoria de la investigación que habla acerca de cómo se establece el turismo rural en el mundo y su adopción en México a lo largo del tiempo, en los antecedentes se habla de la conformación de la empresa; la justificación habla del interés por analizar una empresa conformada por más de una unidad y que la estrategia de mejora propuesta a partir del análisis sirva para otras empresas que estén integradas de esa forma o les interese desarrollar proyectos agroturísticos; las preguntas a responder y los objetivos pretenden enfatizar el análisis en la multired de valor y el desarrollo de la estrategia de mejora enfocada a clientes y las hipótesis pretenden plantear hay una reducción en las utilidades de la empresa por descenso en las visitas al rancho y que la estrategia de mejora para Grupo Ovelac consiste en un proyecto agroturístico basado en las preferencias de los clientes.

El capítulo dos es para el marco teórico que describe los principales conceptos que son importantes para entender la temática de la investigación así como los conceptos de las herramientas utilizadas para la metodología. En este capítulo se pueden encontrar conceptos como multifuncionalidad, agroturismo, multired de valor y matriz ERIC entre otros que le serán útiles al lector.

El capítulo tres describe la metodología, es decir los materiales y métodos utilizados para el análisis de la multired, la detección de la problemática y la estrategia de mejora.

El capítulo cuatro desarrolla la multired de valor de Grupo Ovelac y describe su estructura y dinámica.

El capítulo cinco identifica la problemática de Grupo Ovelac a través de la herramienta del árbol de problemas.

El capítulo seis está dedicado a la estrategia de mejora y al desarrollo del proyecto agroturístico, se aplica un cuestionario por conveniencia para conocer las preferencias de los clientes de turismo rural, se hace uso de la matriz ERIC para plantear las alternativas y se describe en que consiste el proyecto

agroturístico que consiste en: La construcción de un restaurante con un taller de elaboración de quesos para los visitantes y una estrategia publicitaria que consta de tres etapas.

En el capítulo seis se vierten las conclusiones de este estudio, así como algunos detalles de actualización al término de esta investigación.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Red de Valor

La red de valor es un modelo propuesto por Nalebuff & Brandenburger que sirve para desarrollar el diagnóstico de una organización y la interrelación que guarda con los actores clave que forman parte de su estructura de red.

Nalebuff & Brandenburger basan su modelo en la teoría de los juegos, teoría que empezó como una rama de las matemáticas, utilizada para analizar la interdependencia y las probabilidades de ganancia entre diferentes sujetos inmersos dentro de una misma situación, donde elementos como el valor agregado y las percepciones de los jugadores forman parte importante en el desarrollo del juego estratégico.

Esta teoría aunque pareciera ad hoc para analizar estrategias comerciales, no es adoptada aún por los comerciantes, porque pareciera que el lenguaje de académicos y gente de negocios es distinto, unos prefieren depositar su confianza y fundamentos en la teoría y los otros en la práctica y la experiencia.

Nalebuff & Brandenburger retoman esta teoría y el concepto de coo-petencia creado por Noorda y los adaptan al terreno empresarial, o como ellos lo llaman, al juego de los negocios para esquematizar su modelo de red de valor.

En la estructura de la red de valor la organización o empresa tractora se sitúa en el centro y los actores clave relacionados con ella quedan dispuestos en

forma de diamante de manera simétrica. En el esquema también hay flechas que conectan a los diferentes actores y denotan la interrelación existente entre ellos, identificando por la dirección si la relación es bilateral, unilateral o nula.

Según Nalebuff & Brandenburger, (2005) “La red de valor es una forma de organización de un sistema productivo especializado en una actividad en común, caracterizada por la concentración territorial de sus actores económicos y de otras instituciones, con desarrollo de vínculos de naturaleza económica y no económica que contribuyen a la creación de valor o riqueza, tanto para sus miembros como para su territorio”. (Figura 1)

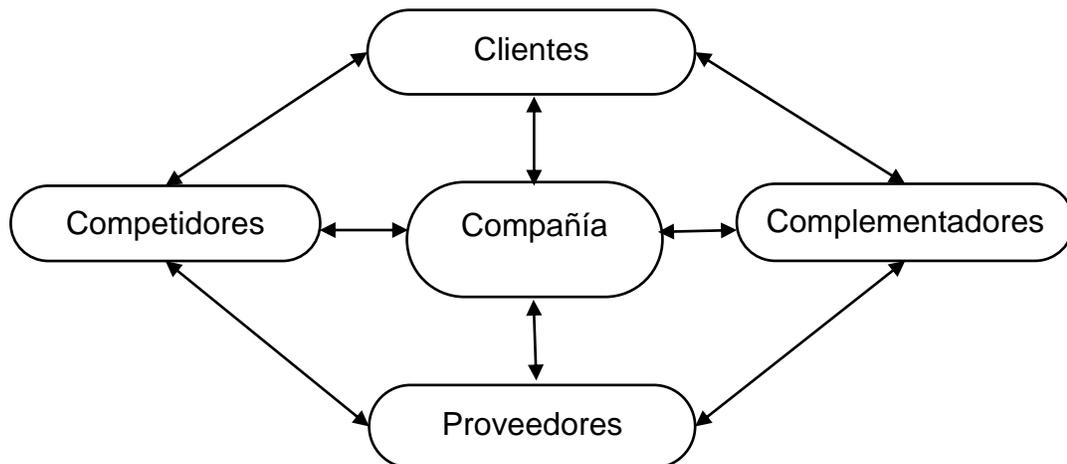


Figura 1. Estructura de la red de valor

Fuente: Modelo de Nalebuff y Brandenburger, (2005).

En la estructura de la red de valor existe un eje vertical y un eje horizontal, en el eje vertical se encuentran los proveedores, la empresa tractora y los clientes, en este eje se analizan los procesos que se llevan a cabo para hacer llegar los servicios o productos al consumidor y el papel que juegan dentro de la red, sin dejar de lado que también hay que analizar las relaciones que guardan con los actores del eje horizontal.

En el eje horizontal se encuentran los competidores, nuevamente la empresa tractora y los complementadores, en este eje se analiza básicamente la coo-petencia que existe entre los actores con la empresa y con sus vecinos del eje vertical, de manera que a la hora de hacer el análisis se pueden identificar relaciones que de primera instancia no son evidentes, pero que si afectan de manera importante el desarrollo de la empresa tractora o incluso están determinando conductas económicas o sociales que sin este panorama completo podrían diagnosticarse.

Según Muñoz Rodríguez, (2010) el análisis de la red de valor empieza por hacer una identificación de los actores clave realmente correlacionados con la empresa tractora, se les entrevista acerca del papel que ellos creen jugar dentro de la estructura y las problemáticas que se presentan para ellos. En gran medida quien determina que tan amplio se hace el análisis de la red es el analista que decide hacia donde enfoca sus esfuerzos, generalmente al ir haciendo el trabajo de campo se van determinando, eligiendo y delimitando los rumbos.

El modelo de Nalebuff & Brandenburger resulta en una herramienta de analisis sumamente eficiente para aquellos que buscan hacer un diagnostico mucho más objetivo de una organización y les permite plasmar un panorama mucho más integral con el que pueden clarificar las rutas que la organización puede seguir para la toma de decisiones.

2.2. Matriz ERIC

“Existe un universo competitivo compuesto de dos tipos de océanos: los océanos rojos y los azules. Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad. Es el espacio conocido del mercado. Los océanos azules representan a todas las industrias que no existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado.” (Kim & Mauborgne, 2005).

Es así como Kim y Mauborgne proponen la estrategia del océano azul que consiste principalmente en lograr que las organizaciones permanezcan sistemáticamente en una zona privilegiada y segura en su mercado. En esta propuesta estratégica se plantea una serie de herramientas analíticas para la formulación de alternativas que maximicen las oportunidades y minimicen los riesgos en la toma de decisiones.

Dentro de las herramientas para desarrollar la estrategia del océano azul, Kim y Mauborgne proponen una herramienta analítica llamada matriz ERIC, integrada por cuatro cuadrantes que contienen lo que se debe eliminar, reducir, incrementar y crear en la organización. La siguiente figura ilustra cómo se plantea la estructura de la matriz ERIC, (Figura 2)

<p>Eliminar</p> <p>Elementos que se deben eliminar de la organización por eje: un intermediario, espacio, puestos.</p>	<p>Incrementar</p> <p>Puntos que la empresa requiere incrementar como podrían ser: puestos, publicidad, puntos de venta.</p>
<p>Reducir</p> <p>Aquellas cosas que siguen siendo importantes pero deben reducirse.</p>	<p>Crear</p> <p>Factores que pueden crear innovación y diferenciación.</p>

Figura 2. Matriz ERIC

Fuente: Esquema basado en Kim & Mauborgne, (2005).

Es importante saber que para llegar a estas conclusiones se debe hacer un análisis profundo y consistente de la organización y su contexto que logren plasmar factores objetivos. De la misma manera no todos los cuadrantes deben

ser llenados, dependerá más bien de cada caso y lo que el análisis de la organización arroje.

Esta herramienta es útil porque induce a las organizaciones a ver con claridad los factores que requieren modificar de manera muy precisa, el esquema permite ser llenado fácilmente y comprendido por todos, la especificidad de los elementos obliga al cumplimiento ya que no hay cabida para las interpretaciones erróneas, así como también genera que se examine a fondo cada una de las variables para analizar sus consecuencias y ventajas competitivas.

2.3. Árbol de problemas

El árbol de problemas es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican (Martínez & Andrés, 2010).

La estructura permite la identificación de las causas y consecuencias de un problema, pero funciona sólo como complemento de la información objetiva. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos. Para ello se debe:

1. Indagar con los diferentes actores de la red cuales son los problemas percibidos que detectan y tomarlos como efectos de alguna causa aún no identificada.
2. Explorar y verificar los efectos para identificar las causas que los originan.
3. Identificación de las causas y sus interrelaciones (las raíces).

4. Identificación del problema central que concentra los problemas considerados importantes para involucrados, que es susceptible de resolver para los actores.
5. Identificación del problema general al que pueden contribuir los actores parcialmente resolviendo el problema central.
6. Diagramar el árbol de problemas, verificando la estructura causal.

2.4. Integración vertical

“Por integración vertical se entiende la incorporación, en la acción productiva de la empresa, de nuevas actividades complementarias relacionadas con el bien o el servicio, tanto por encima de la cadena (upstream) como por debajo de la cadena (downstream), con el fin de lograr eficiencias productivas asociadas a la disminución en los costos de producción y de transacción, al control de suministros y la mayor calidad del bien o servicio para el consumidor final.” (Tamayo & Piñeros, 2007).

Es innegable que cada vez más las empresas están recurriendo a la integración vertical a partir de la necesidad de lograr una mayor eficiencia en el proceso productivo, aumentar sus utilidades siendo poseedoras de más de una unidad de la cadena productiva, generar mayor valor agregado partiendo del sector primario, reducir el intermediarismo, tener más control y planeación sobre los procesos de la cadena de valor y una mayor aproximación a sus clientes.

Por tanto, se requieren nuevas propuestas que ilustren de manera clara la complejidad que representa la esquematización y el análisis de una Red de Redes, las relaciones que guardan entre sí sus diferentes actores, el resultado de la integración de conceptos que añaden valor, así como sus respectivas disyuntivas y su desarrollo de oportunidades.

2.5. Multired de valor

El modelo de Red de Valor propuesto por Nalebuff y Brandenburger, resulta ser esquemáticamente eficiente a la hora de ejemplificar y ubicar a los actores principales que interactúan con la empresa tractora, la posible coo-petencia entre ellos e incluso la posibilidad de dilucidar si alguno de éstos está presente en más de un nodo del diamante.

¿Pero qué sucede cuando hay que analizar a una red que está integrada por más de un núcleo tractor o se ha conformado en una integración vertical? ¿Cómo visualizar a la red en su totalidad para identificar sus principales problemas y áreas de mejora?, ¿Cómo entender las relaciones que hay entre actores que comparten los núcleos pero que tienen diferentes actividades?

Como lo mencionan Nalebuff & Brandenburger, (2005): “Se podría tratar de diseñar una Red de Valor extensa que incluyera todas estas ramificaciones de relaciones, pero pronto se volvería muy confusa.” Y la alternativa de separar las redes para su análisis particular, podría incurrir en resoluciones poco objetivas donde en realidad, la raíz de los problemas de la unidad tractora analizada se encuentren en otra unidad, o aún más complejo en alguno de los actores del diamante de esa otra unidad de la red.

Dada la necesidad que surgió a partir de analizar a una empresa integrada verticalmente a través del modelo de Red de Valor, esta investigación propone una posible forma de esquematización para las empresas que están conformadas por más de una unidad, dándole a este esquema de red el nombre de Multired de Valor, entendiendo por esta, al modelo de red de valor múltiple, integrado por más de una unidad tractora perteneciente a la misma empresa y que tiene su propio diamante de red de valor, interrelacionándose entre sí y mostrando las conexiones que existen entre sus actores.

2.6. Multifuncionalidad

Como mencionan Juliá Igual, García Martínez, Meliá Martí, & Luis Pedro, (2010), la multifuncionalidad en el ámbito agronómico "...desarrolla además de la función productiva, otras funciones como la conservación del medio, mantenimiento del paisaje y contribución al sostenimiento de población y al desarrollo en el medio rural, por lo que se convierte en un sector estratégico en orden a la política territorial y de desarrollo rural, factores que van a servir de base para la legitimación de las ayudas, en la medida en que éstas no vayan dirigidas tanto a la atención de la función productiva, sino a las otras funciones relacionadas con el medioambiente, el territorio y el desarrollo rural.

2.7. Agroturismo

Un concepto asociado al de turismo rural, es el de agroturismo, que de acuerdo Szmulewicz E., Gutiérrez V., & Winkler Ch., (2012), se define como: "una modalidad de turismo, desarrollada en predios rurales, por residentes cuya principal actividad económica y/o fuente de ingreso es la explotación silvoagropecuaria, que sirve de soporte a la oferta turística, que se basa en la prestación de servicios (alojamiento, restauración y oferta complementaria), estructurados e insertos en la oferta turística del destino y en los que el huésped participa activamente de las faenas productivas."

2.8. Estrategia comercial

Según Kotler & Armstrong, (2008) la estrategia comercial es el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada por el mercado meta. Esta mezcla de marketing está conformada por las 4 P: producto/servicio, precio, plaza y promoción.

- 1.Producto: Combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece a su mercado meta. Cuando se desarrolla un producto es necesario que se

defina cuáles serán los beneficios que se ofrecerán, y pueden abarcar los atributos de calidad, características, estilo y diseño.

2. Precio: Es la cantidad de dinero que los clientes deben de pagar por el producto o servicio.
3. Plaza o punto de venta: Son las actividades que realiza la empresa para poder poner el producto o servicio a disposición de los clientes, a este factor corresponden los intermediarios, minoristas y mayoristas quienes son lo que se encargan de acercar o hacer llegar el producto hasta el consumidor.
4. Promoción: Comprende todas aquellas actividades que comunican las ventajas del producto o servicio además de que convencen a los consumidores meta de la empresa de adquirir lo ofertado. Para poder lograr esto es necesario llevar a cabo una combinación de herramientas específicas de publicidad.

2.9. El muestreo por selección intencionada o muestreo de conveniencia

Consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo. En este tipo de muestreos la “representatividad” la determina el investigador de modo subjetivo, siendo este el mayor inconveniente del método ya que no podemos cuantificar la representatividad de la muestra.

También puede ser útil cuando se pretende realizar una primera prospección de la población o cuando no existe un marco de la encuesta definido. Este tipo de muestreos puede incluir individuos próximos a la media o no, pero casi nunca representará la variabilidad de la población, que normalmente quedará subestimada. (Casal & Mateu, 2003).

2.10. Formulación de proyecto

La formulación de proyectos es tomada como un proceso de generación de información, la cual sirve de apoyo a la actividad gerencial, esta ha sido considerado uno de los instrumentos más empleados para la toma de decisiones en cuanto a inversiones a realizar por la empresa, esto es aplicable tanto para empresas de nueva creación como para modificar una determinada situación en empresas en marcha. (Sapag Chain, 2001).

Múltiples factores influyen en el éxito o fracaso de un proyecto. En general, se puede señalar que si bien el servicio producido es rechazado por la comunidad, esto quiere decir que la asignación de recursos adoleció de efectos de diagnóstico o de análisis, lo que lo hizo inadecuado para las expectativas de satisfacción de las necesidades del conglomerado humano. (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

El único costo que no debe ser considerado en la evaluación de un proyecto de creación de un nuevo negocio es el del estudio de viabilidad, por cuanto, aunque al momento de presentar el proyecto no esté pagado, es un costo que, haciéndose o no la inversión, igualmente se deberá incurrir en él. Por este motivo, se considera irrelevante para la decisión.

III. METODOLOGÍA

Este apartado describe materiales y métodos utilizados para la investigación que se llevó a cabo durante un periodo de dos años comprendidos entre 2015 y principios de 2017, desarrollándose en el estado de Querétaro y la Ciudad de México con un enfoque metodológico mixto de elementos cuantitativos y cualitativos.

La división de la metodología de este estudio se dividió en tres etapas: la primera para analizar la multired, la segunda para identificar la problemática y la tercera para establecer la estrategia de mejora.

3.1. Para el análisis de la Multired de Valor de Grupo Ovelac

Para analizar a la empresa Ovelac y conocer como estaba conformada la Red de Valor se realizaron entrevistas, visitas de reconocimiento y comparación a distintos actores pertenecientes a las tres redes de valor integrantes de la empresa, que incluyeron:

Para la Tienda La Rancherita, se entrevistó a cinco clientes consecutivos que acudieron al sitio mientras se hacían las visitas de reconocimiento, dos entrevistas abiertas a la dueña de la tienda, una entrevista a la encargada de la tienda, una entrevistas abierta a un chef perteneciente a uno de los restaurantes clientes de la tienda, y a tres dueños de restaurantes que estaban en la colonia donde se encontraba ubicada la tienda que incluyeran en sus platillos queso de oveja para conocer las preferencias y percepciones de los consumidores mexicanos con respecto a los quesos de oveja y gourmet.

Para la Comercializadora Rancho Ovelac, se realizaron dos entrevistas abiertas a un dueño y un encargado de tiendas de productos gourmet que les compraban queso de oveja a comercializadoras de productos gourmet, cuatro entrevistas abiertas a la dueña de la Comercializadora Rancho Ovelac, tres entrevistas abiertas a tres chefs de locales integrados a dos mercados gourmet de la Ciudad de México para conocer sus preferencias en cuanto a la proveeduría de queso.

Para la unidad productora el Rancho Ovelac se realizaron tres visitas al Rancho en la primera se generó el acercamiento y se habló con el dueño acerca del proyecto, en la segunda se realizó un recorrido guiado por el dueño para conocer las instalaciones y las condiciones existentes del Rancho para ese

momento, en la tercer visita se entrevistó nuevamente al dueño acerca de las modalidades, servicios y productos que estaban disponibles y del funcionamientos de las visitas.

En la primera etapa se realizaron dos visitas de reconocimiento a la Ruta del Queso y el Vino de Querétaro para conocer versiones de las rutas que promociona la Secretaria de Turismo del Estado de Querétaro e identificar actores de la Red del Rancho. Se realizó una entrevista abierta con el dueño de otro punto de la Ruta que se identificó como competidor y por último se realizaron dos entrevistas abiertas más una a un guía de turistas pertenecientes a uno de los recorridos y otra a una agente turística para conocer como armaban los recorridos.

Una vez recabada esta información e identificando las tres unidades tractoras de la empresa, cada una con su respectiva red, se utilizó la herramienta del modelo de Red de Valor propuesta por Nalebuff & Brandenburger, (2005) adaptando el modelo de Red de Valor a una Multired de Valor que integró las tres unidades de la empresa en un mismo esquema permitiendo conocer la interacción y relación entre los actores facilitando el análisis.

3.2. Para establecer la problemática de Grupo Ovelac

Para detectar la problemática de la empresa se realizaron constantes reuniones con los dueños y empleados para conocer las limitaciones, problemas y situación de la empresa, en esas reuniones también se esquematizaron y analizaron flujos comerciales para entender el funcionamiento y analizar el margen de utilidad con el que contaba la empresa para el momento de la investigación.

Para el segundo semestre del 2015 se hicieron más visitas de reconocimiento a puntos de la Ruta del Queso y el Vino de Querétaro a la que pertenece el Rancho Ovelac, se realizó investigación documental acerca del comportamiento

del consumidor mexicano con respecto al consumo de queso y se hizo un análisis más profundo de la unidad productora.

Una vez recabada esta información se integró con el análisis de la multired de valor del Grupo Ovelac y se determinó la problemática general de la empresa esquematizada bajo la lógica de la herramienta metodológica del árbol de problemas.

3.3. Para la estrategia de mejora y el proyecto agroturístico

Una vez detectada la problemática se aplicó un cuestionario enfocado a conocer las preferencias de los clientes de turismo rural. El cuestionario fue de muestreo por conveniencia y se aplicó a 30 personas, 15 de ellos turistas pertenecientes a la Ruta del Queso y el Vino y los otros 15 fueron tomadores de decisiones sobre grupos de instituciones educativas pertenecientes a las base de datos de la empresa que ya hacían o estaban en lista para hacer visitas programadas al Rancho.

El cuestionario se integró en cuatro rubros principales: datos generales, nivel de conocimiento alrededor de la empresa y el queso de oveja, la disposición y capacidad a hacer salidas de campo y las preferencias y requerimientos en cuanto a temáticas, servicios y productos dentro del rancho.

Una vez obtenidos los resultados de los cuestionarios, del árbol de problemas y datos obtenidos de información bibliográfica se elaboró la matriz ERIC de Rancho Ovelac, con este instrumento metodológico se pudo generar el análisis de las posibles alternativas.

El análisis de alternativas determinó que las preferencias y oportunidades de la empresa estaban en desarrollar un proyecto de agroturismo que incluyera la construcción de un restaurante con taller de elaboración de quesos dentro del rancho productor.

Durante el primer semestre del 2016 se realizó la elaboración y evaluación del proyecto agroturístico para Rancho Ovelac, con un horizonte de diez años.

Este proyecto constó de dos principales inversiones: la construcción del restaurante con el taller de elaboración de quesos para los visitantes y una estrategia publicitaria que constó de tres etapas divididas en los diez años.

Para la evaluación financiera del proyecto se fijaron costos de dos paquetes promedio de turismo rural, uno que incluyó los servicios y productos existentes sin el proyecto y el otro al que se le añadieron los nuevos productos y servicios que se propusieron con la habilitación del proyecto.

Para la estrategia publicitaria se realizó un estudio de mercado en la Ruta del Queso y el Vino de Querétaro tomando en cuenta las 4 P del marketing para su análisis, donde se hicieron visitas de observación a los diferentes puntos de la Ruta para recabar costos de recorridos, productos y servicios encontrados para la comparativa.

La determinación de la duración de la estrategia publicitaria está basada en una estrategia comercial a desarrollar por la duración del proyecto a 10 años, ya que los cambios no tienden a mostrarse inmediatamente sino más bien requieren un tiempo de impregnación en los consumidores y requiere desarrollar una demanda que proporcione la percepción de pagar el precio justo por servicios y productos de alta calidad bien diferenciados. Por lo que es necesario cubrir con tres etapas diferenciadas de publicidad a lo largo del proyecto. Los costos de la estrategia publicitaria fueron determinados por especialistas en marketing.

IV. MULTIRED DE VALOR DE GRUPO OVELAC

La investigación mostró que intentar enmarcar a todo el Grupo en el modelo de red de valor resultaba complicado para el análisis, ya que cada unidad tractora tenía su propia red de valor pero todas integraban a una sola empresa.

Es así como después de múltiples intentos por resolver el problema se logró desarrollar un esquema útil que mostró a las tres unidades en una sola red a la cual se le denominó Multired de Valor de Grupo Ovelac facilitando el análisis integral de la empresa y las relaciones existentes entre los actores. (Figura 3)

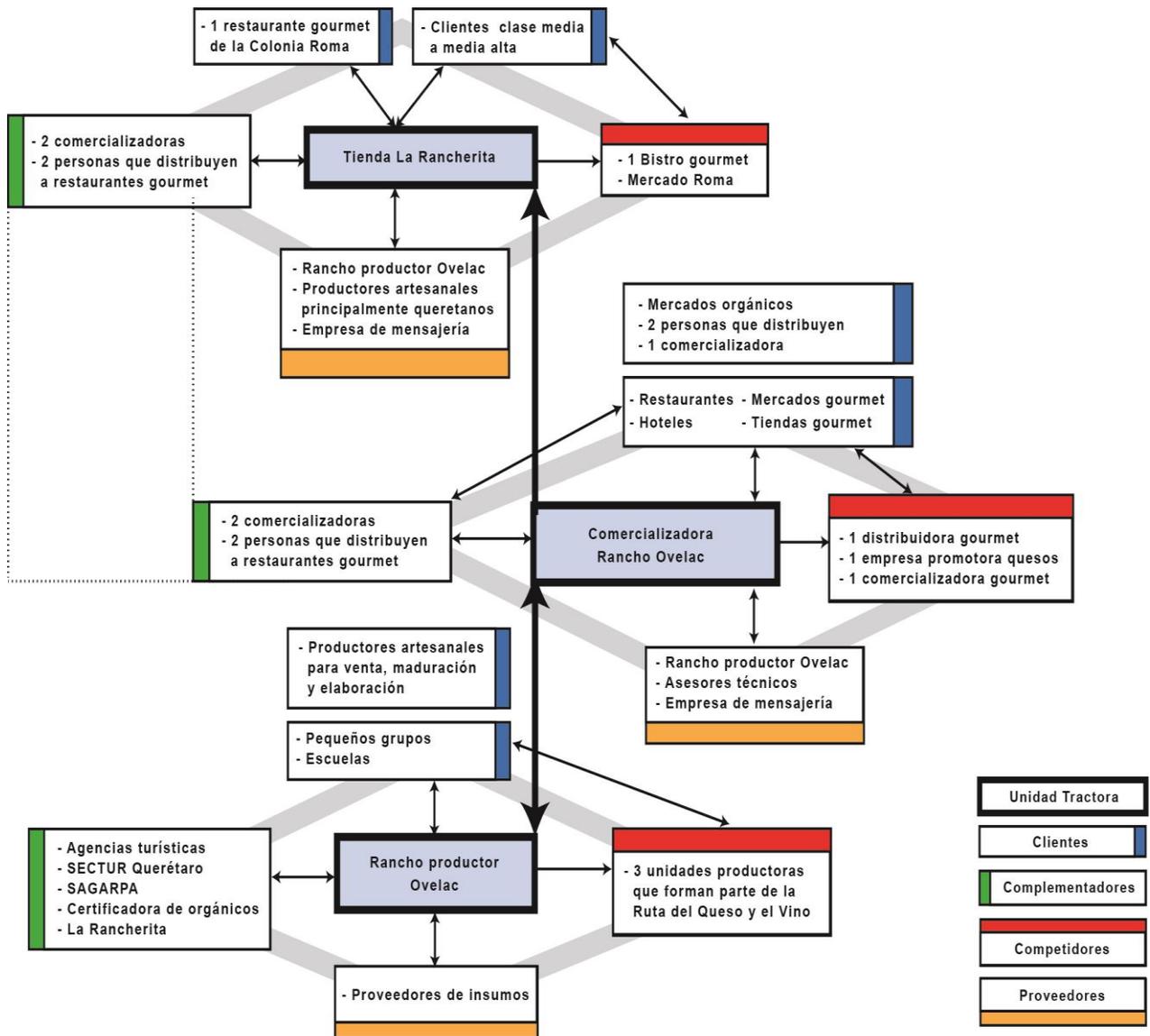


Figura 3. Multired de valor de Grupo Ovelac

Fuente: elaboración propia, 2015.

4.1. Unidades tractoras Ovelac integradas verticalmente

1. Unidad tractora Rancho Ovemex

Se encontró que para 2015 el Rancho Ovelac contaba con la infraestructura y las condiciones que generaban empleo socialmente responsable, la unidad productora daba trabajo a mujeres de la comunidad aledaña, bajo la premisa de que los hombres de la región generalmente emigraban a las ciudades o a Estados Unidos en busca de empleo y las mujeres eran las que se tenían que quedar en la comunidad a cargo de los hijos, muchas veces con recursos limitados para la manutención.

Dar empleo a las mujeres de la comunidad aledaña, particularmente a madres de familia tenía una doble función, por un lado, las madres podían irse a almorzar a cierta hora del día e ir a ver a sus hijos dada la cercanía con la comunidad y por otro, al ellas regresar tranquilas a trabajar tendrían la paciencia necesaria para que el manejo de las ovejas fuera muy cuidadoso, resultando en menos estrés para los animales y reeditando en una mejor producción de leche para producir la calidad de queso que la empresa requería.

Los sistemas de ordeña y maquinaria de esta unidad productora también fueron diseñados especialmente a la medida para estas mujeres, para que la posición de los brazos fuera la correcta para su estatura y complejión, facilitando el manejo de las ovejas y haciendo más eficientes los procesos, y de esta manera podían hacer más rápido el trabajo, durante más tiempo, sin verse comprometida la salud de las trabajadoras.

La ubicación del rancho estaba a la entrada del semidesierto mexicano, esta ubicación hacía que la optimización de los recursos resultara de vital importancia, es por esto que el rancho contaba con sistemas para el cuidado y aprovechamiento de sus recursos, como el riego por goteo,

baños secos, procesos orgánicos, reciclaje y sistemas biodinámicos por mencionar algunos, para hacer de esta unidad una unidad sustentable.

Derivado de lo anterior se puede decir que Rancho Ovelac estaba en consonancia con el concepto de multifuncionalidad propuesto por Juliá Igual et al., (2010) y la responsabilidad social al impulsar el desarrollo de comunidades rurales, siendo fuente de empleos y generando activación de la economía rural con el agroturismo como aliado.

2. Unidad tractora Comercializadora Rancho Ovelac

A través de las prácticas mencionadas, la empresa logró un equilibrio productivo y una afluencia constante de visitas de turismo rural al Rancho considerando necesario agregar una unidad más a su estructura creando una comercializadora denominada Comercializadora Rancho Ovelac S.A. de C.V., esta unidad tenía dos funciones principales, la primera servir de unidad distribuidora para el área metropolitana y la segunda la de dar soporte fiscal para la marca Rancho Ovelac.

La Comercializadora logró la ampliación del mercado para la empresa y dio servicio a clientela especializada y restaurantes de tipo gourmet muy reconocidos, en algunos casos con la intermediación de otra comercializadora, además de dar atención a clientes particulares de la Ciudad de México y resto de la República sin intermediación, tenía clientes indirectos como hoteles, restaurantes, tiendas y mercados gourmet que eran surtidos por dos personas con actividad empresarial que también formaban parte de los clientes directos de esta unidad.

3. Unidad tractora punto de venta La Rancherita

Para el momento de la investigación, Rancho Ovelac agregó una tercera unidad a la estructura, una tienda que denominó La Rancherita, ubicada en la Colonia Roma de la Ciudad de México, una colonia que para 2015

contaba con gran popularidad en el ámbito gastronómico, artístico, del entretenimiento nocturno y moda, atrayendo una gran afluencia de visitantes, sobre todo jóvenes, en busca de nuevas experiencias culinarias y estéticas.

Con la integración de la nueva unidad la empresa creó alianzas estratégicas con productores artesanales, principalmente queretanos, para ampliar su oferta de productos haciendo a la tienda mucho más atractiva y logrando la coo-petencia¹ para un benéfico común entre productores.

Este punto de venta sirvió como promotor del turismo rural hacia el rancho productor, de manera que podía mostrar a los clientes el concepto de trazabilidad alimenticia en los productos que estaba adquiriendo y consumiendo. Finalmente con la creación de la tienda, la empresa concluye su integración vertical para el 2015.

En adelante se nombrará Grupo Ovelac al conjunto de las tres unidades tractoras que integran la empresa. Los nombres de las empresas, actores y datos financieros han sido modificados para protección de los involucrados, las situaciones mencionadas no deben tomarse como hechos vigentes.

4.2. Clientes de Grupo Ovelac

Al hacer la investigación, identificación y análisis de los clientes de Grupo Ovelac se esquematizaron en la multired de valor detectando y determinando que existen dos principales segmentos de clientes, que a su vez están divididos en subgrupos que constituyen la totalidad de los clientes de la empresa:

¹ En 1993 Ray Noorda un empresario estadounidense acuñó el término de co-opetition apuntando que: "Uno tiene que competir y cooperar al mismo tiempo". Este concepto El termino coo-petencia es retomado más tarde por Nalebuff y Brandenburger para escribir su libro titulado Coo-petencia donde mencionan que la combinación de

1. Personas que hacen turismo rural.

1.1. Escuelas.

1.1.1. Instituciones educativas de nivel superior.

1.1.2. Escuelas de niveles básicos.

1.2. Pequeños grupos de 4 a 10 personas en promedio de clase media a media alta.

2. Compradores de quesos de oveja y productos o servicios complementarios a ellos.

2.1. Productores artesanales.

2.1.1. Productores que maduran sus quesos en la cava del Rancho Ovelac.

2.1.2. Productores que elaboran y empacan sus quesos en las instalaciones del Rancho Ovelac.

2.1.3. Productores que venden sus productos en instalaciones del Rancho, la Comercializadora y la Tienda de Grupo Ovelac.

2.2. Otras comercializadoras que compra quesos Ovelac.

2.3. Mercados gourmet.

2.4. Hoteles.

2.5. Tiendas gourmet

2.6. Restaurantes.

2.7. Consumidores finales del Queso Ovelac y productos complementarios.

Las visitas de turismo rural están divididas principalmente en dos importantes categorías, por un lado la de las instituciones que buscan el acercamiento con motivos educativos y por otro lado las que están integradas por grupos de personas de clase media a media alta que buscan vivir la experiencia en el ámbito rural ligada a los quesos y el vino.

4.2.1. Análisis del servicio

A pesar de que la Secretaría de Turismo del Estado de Querétaro ofertaba ya recorridos bien definidos y programados, dentro del territorio de la Ruta del Queso y el Vino de Querétaro, existía una gran variedad de opciones informales para realizar los recorridos que incluían un sin fin de servicios y puntos a visitar dependiendo en gran medida de con quién se contratara el servicio.

Por ejemplo, en los hoteles de Querétaro, resultaba muy probable que dentro de las instalaciones se encontrara material publicitario, promoviendo los diferentes recorridos, estos recorridos generalmente a cargo de agencias y grupos turísticos que gestionan y programan las salidas.

El servicio generalmente funcionaba de la siguiente manera:

1. Los turistas contactaban al grupo turístico en la recepción del hotel.
2. Se les daba el costo y se les confirmaba más tarde si había cupo dependiendo del número de personas que desean el recorrido y la hora de la salida, los recorridos duraban casi todo el día así que las salidas generalmente se hacían por la mañana.
3. Una vez confirmada la cita, una camioneta pasaba por las personas al hotel y los otros puntos dónde se hubiera contratado el servicio. La camioneta era manejada por un guía, mismo que dirigía el recorrido.
4. La duración de los recorridos dependían en gran medida de la agencia o grupo, el guía y los convenios que hubieran, los más completos que incluían una parada para comer en algún restaurante con bufet, pueden durar hasta 12 horas.

Algunos puntos de la Ruta, entre ellos Rancho Ovelac, sólo aceptaban visitas con cita previa y a partir de cuatro personas, por lo que no se encontraban en los recorridos prediseñados.

Generalmente en cada punto de la Ruta se ofertaban también productos como quesos, artesanías, vinos, dulces, panes, entre otros productos producidos artesanalmente dentro de los mismos viñedos, fincas y ranchos.

Rancho Ovelac contaba con una amplia variedad de servicios y productos que ofertaba a sus clientes como:

- Recorrido con degustación
- Recorrido sin degustación
- Campamentos
- Talleres educativos
- Comidas personalizadas
- Asesorías
- Venta de queso de oveja
- Renta de instalaciones para conferencias, talleres y cursos

En cuanto al segmento de clientes que compraban para ese momento quesos de oveja y productos o servicios complementarios se encontraban restaurantes gourmet para un segmento de mercado con un alto poder adquisitivo, algunos de estos restaurantes formaban incluso parte de una muy importante cadena restaurantera en México con reconocimiento internacional, la venta de productos se podía dar por intermediación de una de las comercializadoras que también era cliente tanto de la Tienda como de la Comercializadora de Ovelac.

Hoteles, restaurantes, tiendas y mercados gourmet están englobados en este segmento de clientes y generalmente eran atendidos por medio de dos personas con actividad empresarial que también se identificaron como clientes

de la Comercializadora. El Cuadro 1 muestra las condiciones generales que establecía la Comercializadora Ovelac con sus clientes.

Cuadro 1. Condiciones comerciales de la Comercializadora

Los pedidos deben hacerse con ocho días de anticipación.
Los descuentos sólo aplican en la compra de una pieza en adelante (En las marcas Ovelac y el productor que elabora y empaca dentro de Rancho Ovelac y no se maneja descuento por volumen. En algunas marcas aliadas a Ovelac aplican descuentos por volumen para distribuidores).
No se aceptan devoluciones ni cambios, únicamente en caso de que haya un error en la producción del queso.
Los pedidos pueden ser recogidos en la Comercializadora o entregados a domicilio sin costo extra con un mínimo de compra de \$700. (Sólo área metropolitana).
Los tres primeros pedidos se pagan en efectivo o cheque a contra entrega. Después se pueden efectuar vía depósito o transferencia bancaria.
Los pedidos foráneos se envían previo depósito o transferencia, el costo del envío corre a cargo del cliente.

Fuente: elaboración propia, 2015.

4.3. Competidores de Grupo Ovelac

Una vez detectados los clientes y analizado el servicio que se les provee, por medio de entrevistas y más investigación se hizo la identificación de competidores, detectando a tres principales:

- 1. Rancho Ovemex** era probablemente el competidor más relevante en la red de Rancho Ovelac, por las similitudes que guardaban entre sí, aunque también se puede hablar de una co-opetencia, dado que los dos formaban parte de la Ruta oficial difundida por la Secretaría de Turismo.

Rancho Ovemex era también una empresa familiar, dirigida por el dueño y su esposa, la empresa fue fundada en 2007, y estaba ubicada a 15 minutos del centro de Querétaro. Esta empresa también era productora de quesos artesanales de oveja, aunque sus productos no eran de producción orgánica, como los de Rancho Ovelac, sin embargo, sus quesos contaban con premios internacionales, lo cual a la vista de los clientes era valorado y generaba diferenciación.

Este rancho, al igual que Rancho Ovelac, ofrecía servicios agroturísticos, que consistían en visitas guiadas por los propietarios del rancho. También atendían a grupos pequeños de segmentos escolares, familiares y turísticos. Los recorridos incluían visita a las instalaciones de la quesería y demostración de la elaboración de quesos, así como degustación de los mismos al final del recorrido.

El contacto de los clientes con Rancho Ovemex también se establecía vía telefónica, por medio de su página web o por correo electrónico, cabe mencionar que Rancho Ovemex también era uno de los más importantes y representativos de la Ruta del Queso y el Vino de Querétaro por ser productor de queso de oveja.

Dentro de la oferta de valor de Ovemex se hace mucho hincapié en los beneficios nutricionales que ofrecen los quesos elaborados 100% con leche de oveja, que los dueños mencionaban ser superiores a los realizados con leche de vaca principalmente. Al igual que en Rancho Ovelac, Ovemex contaba con un certificado, pero este de que sus quesos están libres de gluten y tienen bajo nivel de lactosa, haciéndolos digeribles por personas intolerantes a esta azúcar, como comentaba el dueño.

Otra similitud entre ambas empresas es que en sus fundamentos se encontraba el interés por el bienestar animal, para lograr mejores resultados en la calidad de la leche, el aprovechamiento de los recursos naturales con prácticas sustentables y el fortalecimiento de la salud

alimenticia, pero hay una diferencia en los sistemas de crianza de las ovejas: en Rancho Ovemex, el tamaño físico de la unidad determinaba en gran medida los procesos de producción y elaboración, adaptando los sistemas e instalaciones al espacio físico existente que era comparativamente más chico, con respecto a Ovelac.

Las ovejas de Ovemex se criaban en corrales, con la ventaja de que se tenía una observación más minuciosa de cada animal, que a diferencia de Ovelac pastan libres en el día, en praderas de 5,000 metros cuadrados.

Por último, otra diferencia que se identificó entre estas dos empresas pertenecientes a la Ruta es la integración, mientras que Ovelac cuenta con una integración vertical de tres unidades (rancho productor, comercializadora y tienda), Ovemex sólo cuenta con la unidad productora, desde la cual se llevan a cabo todos los procesos de comercialización, envíos y alianzas. La visita es sólo con cita previa, con una duración de 1:30 h, con los siguientes costos:

- Degustación de un solo queso \$80.00 por persona.
- Tabla de quesos y complementos \$180.00 por persona.
(Se sugiere llevar vino y copas para acompañar la degustación).

2. La Rinconada estaba ubicada en Querétaro, tenía varias vacas de las cuales obtenían leche orgánica, libre de antibióticos y hormonas, con la que elaboraban quesos y yogures entre otros productos.

En la finca se hacían recorridos que tenían un costo aproximado por persona de \$50, este costo generalmente estaba incluido dentro del costo general del paquete contratado del recorrido.

El recorrido era guiado y mostraba todo el proceso de producción de los lácteos, desde el nacimiento del becerro, los animales en libre pastoreo, la sala de ordeña con equipamiento novedoso para ese momento, en el cual

incluso se ponía música clásica para relajar a las vacas. El recorrido por la finca concluía con una degustación grupal con pequeñas muestras de queso para todos los visitantes del grupo turístico.

Se menciona brevemente a La Rinconada como competidor, debido a que aunque este punto de la Ruta producía y comercializaba productos lácteos de vaca y servicios agroturísticos, al hacer una visita al lugar, el guía refirió a La Rinconada como el único punto en Querétaro de producción orgánica; aunque se le preguntó directamente acerca de Rancho Ovelac, dijo no conocerlo e insistir que son los únicos con producción de este tipo.

Tanto La Rinconada como Rancho Ovelac formaban parte de la Ruta oficial del Queso y el Vino, que se encontraban ilustrados dentro de los volantes oficiales difundidos por la Secretaría de Turismo de Querétaro. Por tanto, resulta difícil pensar en una omisión por parte del guía, por esto se identificaron como malas prácticas competitivas que desacreditaban y afectan a las unidades que integran la ruta, y en este caso a Rancho Ovelac.

- 3. Finca Verde** forma parte de la Ruta del Queso y el Vino, en este punto turístico se elaboraban quesos frescos y madurados de fabricación artesanal.

Su recorrido mostraba la producción animal, la fábrica antigua, el sótano de maduración y el área de degustación. Antes de la investigación comentan los guías que este punto de la Ruta era el único que contaba con algo parecido a un taller de elaboración de quesos, pero debido al volumen tan grande de personas que manejan fue necesario retirar este servicio, que en el momento en que se realizó la investigación se reducía a una representación teatral en la que participan los visitantes, muy breve y básica, del modo en el que se elabora un queso artesanal. Basado en lo anterior se determinó que este competidor descartó la experiencia más

personalizada y diferenciadora de la elaboración de quesos por visitante por captar más volumen de personas con mayor rapidez y formar parte de todos los recorridos formales e informales que se ofertaban para ese entonces con un costo bajo.

Cabe señalar que cuando se realizó la investigación se detectó que algunos visitantes llegaban a Finca Verde pensando que podrán ir y aprender a elaborar sus propios quesos, porque en algunos sitios web aún se mencionaba que había esta posibilidad y al llegar sólo se encontraban con una representación, lo cual se detectó como un nicho a cubrir.

Para 2015 ningún rancho ni finca de la Ruta del Queso y el Vino contaba con un taller de elaboración de quesos ni un restaurante. Por tanto aparentemente contar con alguno de estos servicios sugería una oportunidad y ventaja competitiva para cualquier punto que lo implementara.

4.4. Proveedores de Grupo Ovelac

Rancho Ovelac contaba con un proveedor de biológicos, una empresa francesa que le proveía los cultivos lácticos para los quesos, uno de suplementos alimenticios, tiendas cercanas al rancho que vendían melaza con la que alimentaban a las ovejas y niños de comunidades cercanas que ofrecían el servicio de recolección de mezquite y a los que se les paga \$ 50 por costal colectado, todo los demás insumos necesarios para el funcionamiento de la unidad productora son producidos por el mismo rancho.

Ascendentemente la unidad productora era el principal proveedor de la Comercializadora Ovelac, proveyéndola de quesos de oveja, otros proveedores de la comercializadora eran asesores técnicos para dar mantenimiento a las redes sociales y las páginas web y empresas de mensajería.

La Comercializadora, a su vez, es la proveedora principal de la tienda La Rancherita, proveyéndola de quesos y sirviendo de figura fiscal en la emisión de facturas y control contable. Este punto de venta tiene como proveedores también a otros productores provenientes principalmente del estado de Querétaro y de Zacatlán de las Manzanas en Puebla, que proveen a la tienda tanto de productos alimenticios como de utensilios relacionados con los quesos y vinos.

Otros proveedores de Grupo Ovelac eran los productores que formaban parte de una asociación nombrada AMEQ y que ayudaban a diversificar la oferta de productos de Grupo Ovelac vendiéndoles quesos de vaca, cabra y oveja.

4.5. Complementadores de Grupo Ovelac

Los complementadores de Grupo Ovelac eran por un lado aquellos que le ayudaban a dar soporte sanitario y de procesos alimenticios como los órganos regulatorios SAGARPA, METROCET y Protección Civil que disponen y aplican normas y certificaciones que benefician la confiabilidad sobre los productos e inocuidad de sus procesos productivos.

Se identificó que por parte del turismo rural Grupo Ovelac tiene como complementadores a la Secretaría de Turismo del Estado de Querétaro y a las agencias o grupos turísticos que difundían la unidad productora de Grupo Ovelac como parte de los recorridos de la Ruta del Queso y el Vino, esto resulta en un beneficio mutuo, ya que para estos grupos y para la misma Ruta del Queso y el vino incluir este punto de visita le da una gama servicios diferenciada y más amplia a su oferta turística.

Por otro lado estaban las alianzas estratégicas con las comercializadoras que eran complementadoras tanto de la Comercializadora Ovelac como la tienda la Rancherita, una de estas comercializadoras servía de puente con el norte de país para incluir a Grupo Ovelac en eventos de renombre y a la inversa se da

en la Ciudad de México y Querétaro, siendo Grupo Ovelac quien generaba el contacto para estas personas para integrar a sus representados en las actividades de estos territorios.

La Rancherita además de ser cliente de la Comercializadora y del Rancho Ovelac en la integración vertical también se detectó en la multired como complementador de la unidad productora, ya que a través de este punto de venta se generaba difusión en cuanto a visitas que se podían hacer al rancho productor con la premisa de la educación alimenticia, el cuidado animal, la sustentabilidad y sobre todo la trazabilidad alimenticia de los productos que estaban comprando, sirviendo a ambas unidades, para una dando sustento y confiabilidad en la compra y para la otra generando posible turismo.

Una vez que se tuvo el panorama completo de los actores que integraban a la multired de valor de Grupo Ovelac, se pudo segmentar en grupos generales a todos los integrantes, logrando identificar que algunos actores podían ser los mismos pero con diferentes funciones para las unidades tractoras y para la multired en general.

El análisis y esquematización de los flujos de interacciones entre los actores también permitió dar paso a la detección de la problemática, identificando puntualmente las regiones que requerían atención y profundidad.

V.PROBLEMÁTICA DE GRUPO OVELAC

Se encontró que para el 2015 la empresa había logrado crecimiento y aumento en sus ingresos con la integración vertical, pero enfrentaba una nueva situación, seguir su crecimiento y expansión por la vía de la venta en el área metropolitana que implicaba aumentar la producción de quesos.

En las entrevistas con los dueños del Grupo Ovelac se mencionó que para esos momentos aumentar la producción de leche implicaba aumentar también el

índice de mortalidad en sus ovejas, dado que a través de los años habían logrado llegar a un tope de producción eficiente, probado bajo el esquema de calidad, sustentabilidad y bienestar animal, que garantizaba la reducción de mortalidad como la calidad del producto, de la misma manera se comentó que la empresa no contaba con las condiciones ni económicas ni físicas para adquirir más terreno en las inmediaciones del rancho productor para criar más ovejas bajo el mismo sistema probado.

Para 2015 la empresa tenía divididos sus ingresos totales en dos grandes sectores, un 70% por concepto de venta de queso y el 30% restante proveniente de actividades relacionadas con el turismo rural dentro del rancho.

De ese 70% de ingresos totales proveniente de la venta de quesos, 63% provenía de los quesos que se trasladaban desde el rancho productor a la Ciudad de México, generando múltiples cargos extras con el menor margen de utilidad para la empresa.

Sólo el 7% restante de los ingresos por concepto de venta de quesos, con mayor margen de utilidad, provenían de la venta dentro del rancho productor en Querétaro. Estas ventas generan mayores utilidades por no tener que cubrir costos de transporte y distribución.

La empresa invirtió esfuerzos para atraer más visitas de turismo rural al rancho, generó publicidad en redes sociales y generó convenios con instituciones educativas principalmente de los estados de Michoacán, Estado de México, Puebla, Tlaxcala, Guanajuato, Distrito Federal, Morelos y el mismo Querétaro.

En este sentido, le fue complicado a la empresa dar seguimiento a toda la base de datos que se iba formando poco a poco, de todos los clientes y posibles clientes, sobre todo porque al inicio no había una persona dedicada específicamente a esta tarea, por lo que fácilmente se perdían clientes al paso del tiempo y las tareas se estaban concentrando en la dueña que ya tenía a su cargo la gestión de la comercializadora y la tienda.

Otra situación que se presentó en la empresa durante el periodo de estudio fue una reducción en los ingresos, debido a una caída en la producción, ocasionada por el abandono de un puesto clave dentro del Rancho Ovelac, esta persona estaba encargada tanto de la vigilancia de los empadres como de los recorridos.

Se mencionó que para el momento que abandonó el puesto ya habían pasado varios meses de las fechas de empadres que no se hicieron por lo que la cantidad de leche necesaria para la producción ya medida no estuvo lista, y la única leche que se pudo tener fue porque algunos sementales saltaron la cerca y se cruzaron con algunas ovejas.

Esta situación impactó a todas las unidades de la empresa y requirió de varios meses más para retomar su nivel de producción. En cuanto a las visitas también se tuvieron que ver reducidas, ya que el dueño tenía que encargarse personalmente de todas ellas, además de todas las demás gestiones.

Para 2015, el Rancho contaba sólo con una base promedio de 70 personas por mes, durante las dos temporadas altas, muy bajas en comparación a los años anteriores.

Por otro lado, es importante mencionar que Rancho Ovelac enfrentó dificultades en cuanto a la venta de quesos mucho debido a los hábitos de consumo que existen en México, y siendo productos de tipo gourmet y de oveja vender estos productos es aún más complicado.

En este sentido es importante reconocer que para 2015 el queso de oveja, artesanal y gourmet aún enfrentaba dificultades para su comercialización y consumo principalmente por las siguientes razones:

- Los hábitos de consumo de nuestro país se inclinan por los quesos de sabor ligero, con consistencias suaves que se derritan o mezclen con otros platillos comunes en la ingesta cotidiana del mexicano.

- El poder adquisitivo restringe la compra, optando por quesos más baratos de otros tipos.
- Desconocimiento parcial o total acerca del queso de oveja en general y de los procesos de elaboración y el sabor que pueda tener.
- La percepción de que solo los quesos de importación tienen la calidad que justifica el costo beneficio del alto precio que se paga por ellos.

Basado en el comportamiento del consumidor, los flujos comerciales de Ovelac, y el análisis de la multired se pudo determinar a través de la herramienta del árbol de problemas lo siguiente: (Figura 4):

1. El consumo y venta del queso de oveja en general y aún más el de tipo gourmet es difícil de vender debido a los hábitos de consumo que existen en México y a que las personas que lo compran generalmente es de importación a un precio mucho más alto, porque es el producto al que se tiene más fácil acceso.
2. El abandono de puestos clave y centralizar tareas claves ocasionó que se redujeran las visitas ya que no podían ser atendidas con la misma eficiencia y afluencia.
3. La centralización de tareas con un insuficiente seguimiento y control provocó una caída la producción de quesos al no hacerse los empadres de las ovejas en el tiempo programado y la poca producción que hubo fue debido a que algunos machos se saltaron accidentalmente y se pudieron cruzar, con esto se pudo cubrir medianamente la producción para la venta de quesos en el área metropolitana con el menor margen de utilidad para la empresa.
4. Muchas posibles visitas de grupos se perdieron al no haber una persona encargada de darle seguimiento y otras tantas se perdieron por falta de trabajo de postventa y actualización de datos de las instituciones interesadas.

5.1. Árbol de problemas de Rancho Ovelac

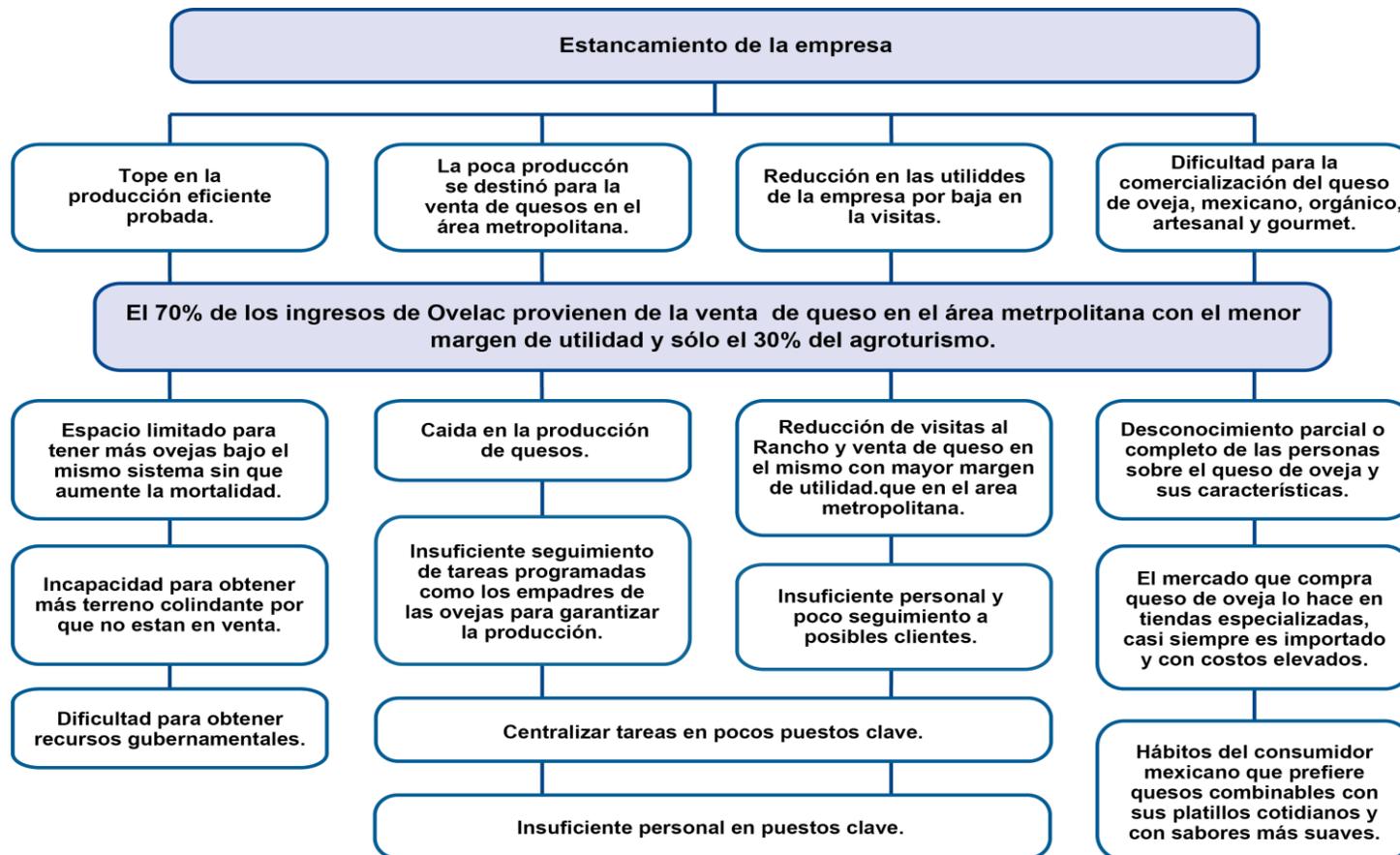


Figura 4. Árbol de problemas de Rancho Ovelac

Fuente: elaboración propia, 2015.

5. Aunque los ingresos por venta de queso para Ovelac son mayores en la Ciudad de México y área metropolitana que por concepto de visitas de agroturismo y venta de quesos en el Rancho, no era posible aumentar la producción de quesos ya que no se contaba con más espacio para aumentar el número de ovejas bajo el sistema de producción probado y aumentarlo en el mismo espacio resultaría en aumento de mortalidad en los animales y reducción en la calidad del producto.

VI. ESTRATEGIA DE MEJORA Y PROYECTO AGROTURÍSTICO

6.1. Agenda estratégica

Basado en el análisis de la Multired de Grupo Ovelac y la problemática vertida en el árbol de problemas, se tomó la decisión enfocar los esfuerzos a la Red de Valor de la unidad productora para buscar las alternativas que permitieran el crecimiento en las utilidades de la empresa, ya que esta unidad se detecta en el análisis como la más susceptible a la aplicación de mejoras que afecten favorablemente a toda la Multired. (Figura 5)

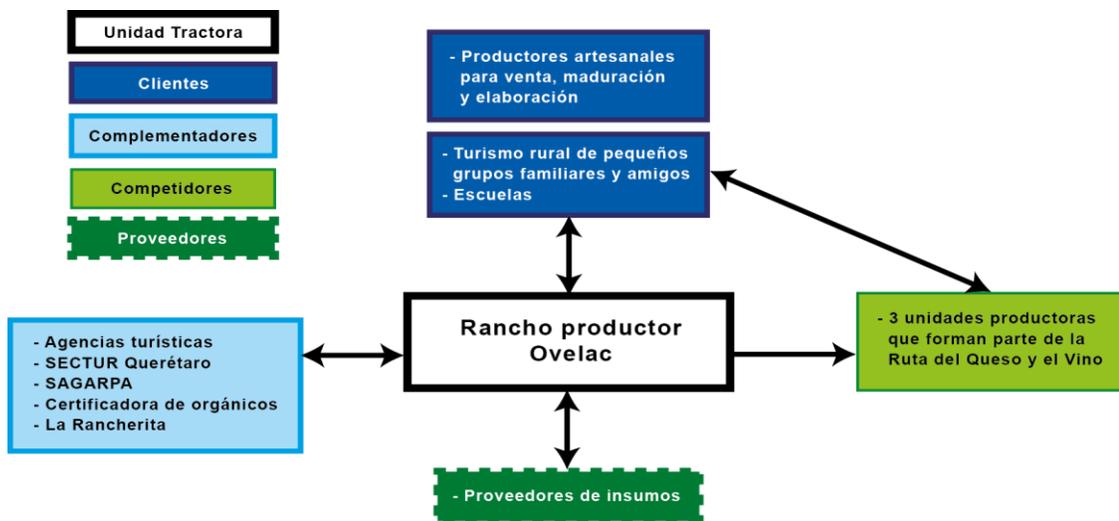


Figura 5. Red de valor del Rancho Ovelac

Fuente: elaboración propia, 2015

Para ello se determinó aplicar un cuestionario a las personas que hacían turismo rural tanto en la Ruta del Queso y el Vino de Querétaro como en el mismo Rancho Ovelac, enfocado a descubrir las preferencias de los clientes y proponer áreas de mejora, arrojando los siguientes resultados generales:

1. El 96% de los encuestados tenían conocimiento de la Ruta del Queso y el Vino, y de ellos el 77% había realizado la ruta alguna vez y se enteraron por algún amigo o por publicidad de las rutas turísticas que había en Querétaro.

Este resultado mostró que un alto número de personas encuestadas estaban enterados de la Ruta del Queso y la habían realizado siendo susceptibles a recomendaciones y estrategias publicitarias.

2. El 78% de las personas habían visitado algún rancho y de ese 78% el 70% habían visitado Rancho Ovelac. Los medios de contacto fueron teléfono y correo electrónico principalmente. Basado en lo anterior se determinó que el segundo acercamiento de los visitantes con la empresa es mayormente directo y sin intermediarios.

3. El 67% de los encuestados percibieron al producto orgánico como aquél que está hecho de ingredientes naturales, sin embargo no mencionaron que un producto orgánico es aquel que está libre de fertilizantes industriales, pesticidas, plaguicidas y sustancias químicas, por lo que se determinó que había un conocimiento parcial acerca de los productos orgánicos que afectaba la disposición de pago.

4. Por otro lado las personas con un conocimiento más certero de que era un producto orgánico fueron aquellas relacionadas con actividades turísticas agropecuarias, gastronómicas, y personas con mayor poder adquisitivo.

5. Se encontró un nivel medio (63%) de conocimiento con respecto a la existencia del queso de oveja, el 59% si había probado el queso de oveja

alguna vez, aunque el 41% mencionó que no lo había probado porque no sabía de su existencia o no había visto que se vendiera en algún lugar.

Cabe destacar que a pesar de que la mitad de los encuestados era de turistas de la Ruta del Queso y el Vino aún había un desconocimiento importante en torno al queso de oveja y los productos orgánicos.

Basado en lo anterior se determinó que es importante redoblar esfuerzos en la tarea de dar a conocer a los clientes el queso de oveja y sus atributos.

6. El rango de precios que la mayor parte de los encuestados estaban dispuestos a pagar por un kilo de queso de oveja orgánico gourmet artesanal oscilaba entre \$200 a \$300. En tanto que el 82% de los encuestados dijeron estar dispuestos a pagar un costo de entre \$300 y \$600 para un recorrido que incluyera visita guiada, una comida completa, un queso y degustación con queso y vino. (Figura 6)

Lo anterior determinó que la disposición a pagar por los productos turísticos era alta y permitió establecer rangos de precios que resultaban rentables para la empresa, siempre y cuando la experiencia correspondiera a la percepción del precio que iban a pagar los visitantes.

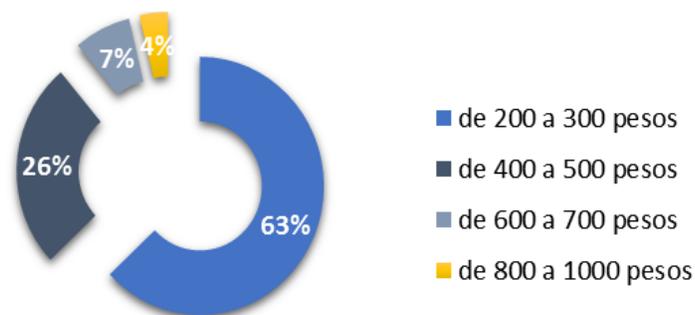


Figura 6. Precios que prefieren pagar por un kilo de queso de oveja.

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuesta de línea base 2015, n=30.

7. Aproximadamente la mitad de los encuestados prefirió dedicar una mayor parte del tiempo de la visita a la educación, esto es comprensible ya que muchos de los encuestados fueron tomadores de decisiones sobre grupos de instituciones educativas.

Tomando en cuenta estas características se pudo decir que aunque había un número importante de entrevistados que pertenecen a instituciones educativas, seguían requiriendo espacios de esparcimiento dentro de sus actividades curriculares, lo cual sugirió una oportunidad para crear más experiencias recreativas con contenidos educativo y prácticos.

8. Al preguntar a los entrevistados por sus preferencias en cuanto a temáticas dentro del rancho eligieron la elaboración de quesos, la sustentabilidad, el acercamiento a la vida rural, el medio ambiente y el turismo rural. (Figura 7)



Figura 7. Preferencias de temas de interés.

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuesta de línea base 2015, n=30.

9. Un 90% de los encuestados dijeron estar interesados en que existiera un taller de elaboración de quesos dónde pudieran aprender y hacer quesos realmente, ya que, no había ningún punto de la Ruta y del Queso y el Vino dónde esto existiera.

El 70% de los encuestados quisieron que también hubiera un restaurante en el punto de la Ruta que visitaban ya que algunos ranchos y fincas solían estar muy alejados y de las zonas urbanizadas y decían no haber dónde comer cuando les daba hambre, sobre todo cuando llevaban niños o llevaban muchas horas recorridas.

Estas dos preferencias sugirieron que la construcción de estos elementos podía ser una ventaja competitiva con respecto a los demás puntos de la Ruta para ese momento. (Figura 8)

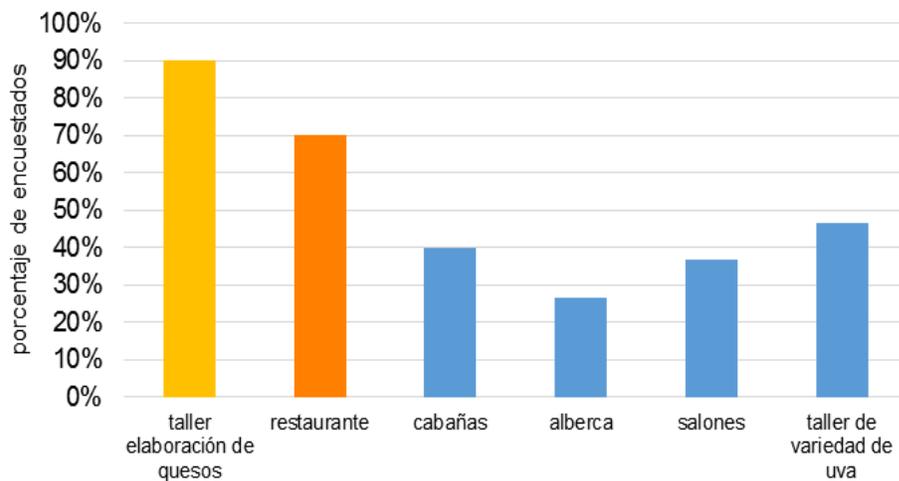


Figura 8. Preferencias de innovaciones para el rancho productor.

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuesta de línea base 2015, n=30.

6.1.1. Matriz ERIC

Derivado del análisis de la estructura causal y los resultados obtenidos en el cuestionario se desarrolló la siguiente matriz ERIC. (Figura 9)

Eliminar <ul style="list-style-type: none">• La centralización de tareas claves.	Reducir
Incrementar <ul style="list-style-type: none">• La venta de queso dentro del rancho con la mayor margen de utilidad.• Las visitas planificadas y constantes al rancho productor.• La diversificación de productos y servicios turísticos.• Comunicación con los clientes y trabajo de seguimiento y postventa.• Conocimiento y difusión acerca del queso de oveja y la multifuncionalidad en la empresa turismo rural.	Crear <ul style="list-style-type: none">• Restaurante.• Taller de elaboración de quesos.• Estrategia comercial que tenga una estrategia publicitaria de difusión de los nuevos servicios a corto mediano y largo plazo.• Una nueva estructura organizacional que de soporte y acompañamiento a las innovaciones para el rancho productor.

Figura 9. Matriz ERIC para Rancho Ovelac

Fuente: elaboración propia, 2015.

6.1.2. Análisis de alternativas

Una vez detectadas las áreas de mejora plasmadas en la matriz ERIC las alternativas que se consideraron fueron las siguientes:

Atraer visitas constantes y planificadas.

Esta alternativa busca asegurar la afluencia constante de visitantes al rancho y generar fidelidad de marca a largo plazo, los actores que se ven beneficiados

son directos e indirectos y puede aumentar considerablemente las utilidades en el rancho y la venta de queso en el mismo con el mayor margen de utilidad.

Habilitación de taller para la elaboración de queso.

Esta alternativa surge principalmente de las preferencias de los clientes encuestados y cuenta con el porcentaje más alto en la elección de innovaciones que les gustaría que hubiera en el rancho.

Actualmente, ya ningún rancho ni finca de la Ruta del Queso y el Vino cuentan con un taller de elaboración de quesos, en Finca Verde. Anteriormente se hacía, pero al tener una afluencia de visitas por volumen, se requiere que los recorridos tengan menor tiempo de duración y menos recursos ocupados en los mismos, para 2015 la actividad del taller se redujo a una representación rápida con utilería por parte de los empleados. Esto sugiere una oportunidad sumamente atractiva y rentable para Rancho Ovelac.

Construcción de restaurante.

La construcción del restaurante, aunque es de las tres alternativas la más costosa, sugiere a corto y largo plazo una alternativa para los clientes que viajan de distancias largas y que requieren comer para permanecer en el rancho durante más tiempo.

Con el restaurante se diversifican los servicios que se ofertan dentro del rancho y cocinando platillos que contengan el queso de oveja producido también se rompen reticencias y prejuicios con respecto al consumo de este producto y le propician mayor valoración al producto, motivando la compra de queso dentro del rancho.

Otra posibilidad es que se den clases y talleres por ejemplo para las escuelas de gastronomía, así como la realización de eventos sociales que se contraten,

estas actividades son algunas de las opciones que se pueden llevar a cabo en este espacio.

En concordancia con las alternativas planteadas a partir de la matriz ERIC se determinó analizar la factibilidad financiera que tendría el desarrollo de un proyecto agroturístico que incluyera la construcción de un restaurante y un taller de elaboración de quesos para atraer más visitas al rancho y de esta manera continuar el crecimiento de la empresa y aumentar utilidades desde el rancho productor, con el mismo sistema de producción beneficiando a toda la multired.

6.2. Estrategia comercial

La estrategia se estableció como de crecimiento lento y con una duración de 10 años, con cambios no perceptibles inmediatamente sino que llevarían un tiempo de impregnación en los consumidores para generar la percepción de pagar el precio justo por servicios y productos de alta calidad bien diferenciados.

El desarrollo de la estrategia comercial se enfocó en la difusión de los nuevos servicios, el restaurante y el taller de elaboración de quesos para atraer y fidelizar a los clientes del rancho, aumentando las visitas y promoviendo el consumo de productos y servicios dentro de sus instalaciones al mayor costo de venta, ofreciendo una combinación única en su tipo dentro de México con propuesta de valor y oferta turística integral y diferenciada dentro de las existentes en la Ruta.

6.2.1. Análisis de precios

Rancho Ovelac determina sus costos de visitas al rancho, basado en los siguientes criterios:

- Cantidad de personas
- Adultos y/o niños
- Frecuencia con la que se visita al rancho

- De gobierno o particular
- Convenios con instituciones

Aunque existen variantes en los servicios y productos que los clientes piden para sus visitas, se puede decir que las ponderaciones mencionadas atienden a una modalidad de recorrido promedio, que se ofrece actualmente, y a la cual se llamará Modalidad tipo sin proyecto para poder hacer la comparativa en su momento y que cuenta con:

- Recorrido por el rancho guiado por el dueño
- Degustación en la cava, tabla quesos con copa de vino
- Pizza al carbón con insumos orgánicos del rancho
- Bebida (agua fresca y natural)

Actualmente existen dos tipos de paquetes de visitas, con un costo por persona de \$380, aproximadamente y \$280, aplicando los criterios antes mencionados, de tal manera que el costo promedio es de \$330.

Por otro lado el rancho cuenta con cinco variedades distintas de quesos, que se convierten en ocho tipos de quesos diferentes para su venta, tanto en el rancho, como en el resto de la república, principalmente en el área metropolitana.

Se ha observado, que en promedio, una de cada tres personas adultas que visitan el rancho compra por lo menos un queso dentro de las instalaciones del rancho, siendo el queso más vendido el tipo pirámide con un costo de producción de \$120 y costo de venta \$160.

Los quesos que se venden dentro del rancho tienen aproximadamente los siguientes costos y se venden de acuerdo al gramaje que es variable.

- Madurado (kg) \$ 685
- Madurado al vino tinto (kg) \$ 650
- Semimadurado (kg) \$ 650
- Pirámide (pza) \$ 160

- Chabichú (pza) \$ 160
- Crotin (pza) \$ 70
- Perail (pza) \$ 210
- Feta (pza) \$ 175

6.2.2. Demanda que enfrenta el proyecto

El consumo per cápita anual de queso en México es de 2,83 Kg. al año, frente a los 8,02 kg per cápita al año que se consumen en España, o los más de 20 kg per cápita anuales de Grecia y Francia Hervás Serra, (2012).

La mayoría de los consumidores mexicanos de clase media adquieren queso empaquetado en supermercados o en tiendas, por otro lado y los consumidores de niveles socioeconómicos más bajos adquieren el queso en mercados semanales generalmente a granel, siendo el poder adquisitivo el que determina en gran medida la decisión de compra.

Los costos y tipos de queso que existe en el mercado hay una gran variedad que va desde los quesos muy sencillos con venta a granel o incluso fuera del mercado formal, hasta los de tipo gourmet y de importación cubriendo la demanda de los diferentes segmentos de mercado.

Contrapuesto a los hábitos de consumo de queso en México en Europa son mucho más amplios acostumbrados a consumir quesos con fuertes sabores, con una oferta múltiple de quesos elaborados con leche otros animales diferentes a al de la vaca, por ejemplo, en la regiones circundantes al Mediterráneo existe un alto consumo de queso de oveja y de cabra, incluso queso como el mozzarella puede estar elaborado con leche de búfala o de camella, hay incluso un queso que se elabora en España llamado cabrales y se elabora con una mezcla de leche de vaca, cabra y oveja. Estas preferencias están determinadas por el contexto histórico y cultural de la región y sucede lo

mismo para México, siendo estos factores, elementos preponderantes en las preferencias.

Derivado de lo anterior resultó de vital importancia para Grupo Ovelac contar con la diferenciación de producir productos orgánicos que apelaban al derecho por una alimentación responsable, dónde la estrategia estaba en la prevención de enfermedades y la trazabilidad de los productos al poder observar cada parte del proceso de producción y elaboración, teniendo la certeza de que el producto que se estaba consumiendo cumplía con altos estándares de calidad e inocuidad otorgándole tranquilidad y certeza al consumidor, todo esto bajo una lógica de un precio justo del producto que está muy por debajo de los quesos de oveja industrializados y de importación.

Se determinó que el segmento que correspondiente al turismo que visita la Ruta del Queso y el Vino y particularmente al Rancho Ovelac mayoritariamente es de estudiantes universitarios y de personas que cuentan con un mayor poder adquisitivo, que tienen nuevos hábitos de información, de compra y participa activamente en el diseño de su viaje de acuerdo a la experiencia que desea vivir, buscando calidad, productos innovadores y destinos que le den una experiencia diferenciada, que además asegure una estancia más prolongada en el destino turístico satisfaciendo sus necesidades.

El turismo rural que llega a Rancho Ovelac es principalmente por tres razones:

- La trazabilidad. Es decir el derecho a saber cuál es el origen de lo que se está consumiendo (hablando de quesos y vinos principalmente).
- Esparcimiento. Vivir experiencias diferentes a lo que se está acostumbrado.
- Educación. Aprender acerca de los procesos que se generan en el rancho por medio de acercamientos a la vida rural y experiencias vivenciales que complementen su conocimiento.

El turismo rural que se busca acercar al rancho podrá ser originario de cualquier estado o país ya que los turistas que visitan la Ruta del Queso y el Vino de Querétaro son muy diversos en cuanto a su procedencia. Por otra parte las visitas de las instituciones educativas serán de los estados de Michoacán, Estado de México, Puebla, Tlaxcala, Guanajuato, Ciudad de México, Morelos y el mismo Querétaro ya que son estos estados los que figuran con más visitas al rancho en las bases de datos que se encontraron de la empra, y esto es comprensible ya que en estos estados se encuentran Instituciones, sobre todo de nivel superior, que tienden a realizar salidas de campo para instrumentar programas académicos.

Específicamente el segmento al que se pretende llegar con la implementación del proyecto seguiría siendo de estudiantes universitarios y de pequeños grupos de turistas, a partir de cuatro personas, tratando de ampliar la cartera de clientes para hacer más convenios con escuelas de diferentes niveles educativos y a las familias con niños, para explotar el taller y el restaurante.

6.2.3. Producto y servicio

Aunque los servicios y productos que ofertaba el rancho productor, antes del proyecto, ya tenían un buen grado de diferenciación con respecto al existente dentro de su territorio, fue necesario ampliar la oferta y diferenciarlos aún más con elementos que logran captar más visitas.

La construcción del restaurante se vislumbró como un beneficio atractivo para los clientes que viajan grandes distancias para llegar al rancho y que después de una mañana de recorrido preferirían tener una buena opción para comer ahí mismo. Por otro lado el taller de elaboración de quesos implicaba para 2017 un valioso atractivo no sólo para Rancho Ovelac sino para toda la Ruta del Queso y el Vino de Querétaro; ya que, hasta ese momento no existía ningún punto en la Ruta con un taller didáctico.

Continuar con grupos agendados y bien programados permitiría destinar de manera eficaz y eficiente los recursos que requieran para poder seguir ofreciendo una experiencia personalizada y de buena calidad.

Aunque con la construcción de las nuevas instalaciones se preveía mejorar la oferta a la que podría acceder el visitante, resultó necesario acotar en un nuevo recorrido promedio añadiendo el servicio de restaurante y el taller de quesos a la modalidad de recorrido promedio ya existente para ese momento.

6.2.4. Fijación de Precio

Para poder hacer las proyecciones financieras y evaluar la factibilidad del proyecto agroturístico, se establecieron dos costos principales a los cuales se les nombro Modalidad tipo SIN proyecto y Modalidad tipo CON proyecto, ambos conjuntan servicios y productos que se consumen en las visitas al Rancho añadiendo a la Modalidad Con proyecto aquellos costos que se agregarían con la implementación proyecto.

El costo de la **Modalidad tipo SIN proyecto** basado en los costos aproximados de producción de los insumos utilizados en el recorrido, el costo del recorrido fijado actualmente por la empresa y un costo añadido proporcional a la tercera parte del queso más consumido por los visitantes (este costo proporcional de la tercera parte se fijó basado en que aproximadamente se compra un queso con este costo por cada tres personas que van incluyendo niños y adultos) fijando el precio del recorrido al cliente en \$384. (Cuadro 2)

Cuadro 2. Fijación de costos de Modalidad tipo SIN proyecto

Concepto	Costo \$
Costo de materia prima por persona	64
Copa de vino	20
Parte proporcional de tabla de queso por persona	20
Parte proporcional de pizza por persona	12
Bebida	8
Insumos auxiliares por persona	4
TOTAL	117
Costo aproximado proporcional a la tercera parte del queso más consumido	54
Costo de venta promedio actual fijado por la empresa	330
Costo de venta de Modalidad tipo SIN proyecto	384

Fuente: elaboración propia 2016.

Por otra parte, la fijación de precio de la **Modalidad tipo CON proyecto** con la puesta en marcha del proyecto, se asignó un costo de venta de \$450 por persona, este costo basado en el recorrido actual más los servicios añadidos, la mano de obra y la mitad del costo de venta del queso más vendido (queso pirámide \$160 costo de venta, ya que se espera incrementar también la venta de queso con las visitas de una tercera parte de queso por persona a medio queso por persona). (Cuadro 3)

Cuadro 3. Fijación de costos de Modalidad tipo CON proyecto

Concepto	Costo \$
Costo de materia prima por persona	93
Copa de vino	20
Parte proporcional de tabla de queso por persona	20
Parte proporcional de pizza por persona	12
Bebida	8
Ensalada	15
Sopa	10
Litro de leche de vaca para elaborar queso en el taller	8
Insumos auxiliares por persona	25
TOTAL	118
Costo proporcional a la tercera parte del queso más consumido	80
Costo aproximado de venta basado en el costo actual	370
Costo de venta de Modalidad tipo CON proyecto	450

Fuente: elaboración propia 2016.

6.2.5. Plaza y Promoción

Se propuso una estrategia publicitaria que constó de tres etapas:

- **La primera etapa** de expectativa, aplicada a los últimos cinco meses de la etapa de preinversión, momento en el que se está llevando a cabo la construcción de las instalaciones del restaurante y el taller de quesos, en esta etapa también se invierte en la publicidad de señalización y de apoyo para las instalaciones del rancho.
- **La segunda etapa** se genera al primer mes de la puesta en marcha, se planteó como una etapa más agresiva y fuerte dónde se buscará dar a conocer los nuevos servicios como oferta turística súper diferenciada en los diferentes medios para reposicionar al rancho y a la marca, esta etapa dura los dos primeros años de la puesta en marcha.
- **La tercera etapa** está destinada a la fidelización de marca, trabajo de postventa y de manera menos agresiva que la segunda etapa a seguir publicitando la oferta turística constante y sostenidamente.

Todos los convenios, el control, seguimiento y trabajo de postventa de la estrategia publicitaria se deben vigilar meticulosamente y ser controlados por el agente de ventas para que se garantice contar con el número de visitas planteado para el proyecto.

Los canales de comercialización son:

- La Secretaría de Turismo de Querétaro.
- La Ruta del Queso y el Vino de Querétaro.
- Agencias de Viaje.
- Hoteles de la región.
- Instituciones educativas que hagan salidas con temáticas de interés.

- La Rancherita (tienda de Rancho Ovelac en la Ciudad de México) promoviendo la trazabilidad alimenticia del queso hacia el rancho.
- Recetarios con platillos que contengan queso de oveja Rancho Ovelac.
- Material de obsequio al registrarse para trabajo de postventa.
- Queso elaborado en el taller queso que podrán llevarse como souvenir.
- Menciones y artículos acerca de la diferenciación que el rancho ofrece en revistas como de prestigio de rubro turístico.
- Degustaciones.
- Participación en ferias y eventos gastronómicos.
- Outlets de queso en temporadas bajas.
- Venta de souvenirs artesanales hechos por gente de la comunidad aledaña al rancho, con etiquetas con información.
- Clip de video para redes sociales que ilustren cómo se llega al rancho.
- Señalización dentro del rancho que contenga una imagen homogénea y que en varios puntos estratégicos del rancho muestre mapas con la distribución del lugar y el lugar donde se encuentra, así como esquemas informativos, atractivos y claros de los procesos de cada punto relevante del rancho.

En el cuadro siguiente se muestran los diferentes costos de la campaña publicitaria, la duración de las tres etapas y en qué momento del proyecto se generan los costos. (Cuadro 4)

Cuadro 4. Costos de la campaña publicitaria

Costo etapa 1 (campaña de expectativa últimos 5 meses en la etapa de preinversión)	\$120,000
Costo etapa 2 (campaña de conocimiento y reposicionamiento 2 años)	\$160,000
Costo etapa 3 (campaña de fidelización y difusión constante 8 años restantes)	\$400,000
TOTAL	\$680,000

Fuente: elaboración propia basada en el Programa de Inversiones del proyecto.

6.3. Estrategia organizativa

Para el 2015 el rancho contaba con tan sólo 11 empleados que no eran suficientes ni estaban en puestos clave para el buen funcionamiento de la empresa, esto en gran medida porque no se ha hecho una estructura de administración y planeación adecuada en cuanto a gestión de puestos por parte del dueño para reestructurar y controlar los procesos del rancho.

6.4. Diseño técnico del proyecto

6.4.1. Tamaño

Para este proyecto el factor condicionante fue el mercado ya que las preferencias de los visitantes estuvieron estrechamente ligadas con la afluencia de visitas al rancho y la decisión de compra.

El proyecto se tiene programado a 10 años para poder aumentar gradualmente las visitas. Las temporadas altas para Rancho Ovelac seguirán siendo de abril a junio y de septiembre a noviembre que, atienden a los periodos escolares y vacacionales.

6.4.2. Capacidad

Como se mencionó, el rancho tuvo una caída en 2015 en sus visitas, con sólo 70 personas por mes durante sus dos temporadas altas, esto debido a la renuncia de dos puestos clave dentro del rancho.

La capacidad máxima a la que puede ascender el rancho en el número de visitas es de 80 personas por día aumentando el personal de trabajo y habilitando puestos clave. Esto implicaría que la capacidad máxima de visitas mensual es de 2,000 personas, con un promedio de 25 días trabajados al mes.

Con respecto a la producción de queso, la capacidad máxima de producción de queso con el sistema de calidad medido y probado es de 590 litros de leche, que se transforman en 659 piezas de queso, de diferente gramaje.

La Figura 10 muestra la proyección de porcentajes y cantidad de visitas que se esperan recibir año con año una vez habilitado el restaurante y el taller de quesos. La Modalidad tipo CON proyecto deberá contar con un mínimo de 4,450 personas durante el primer año de la puesta en marcha logrando un aumento considerable de un 429% en las visitas comparadas con la caída de visitas de 840 que recibió durante el 2015.

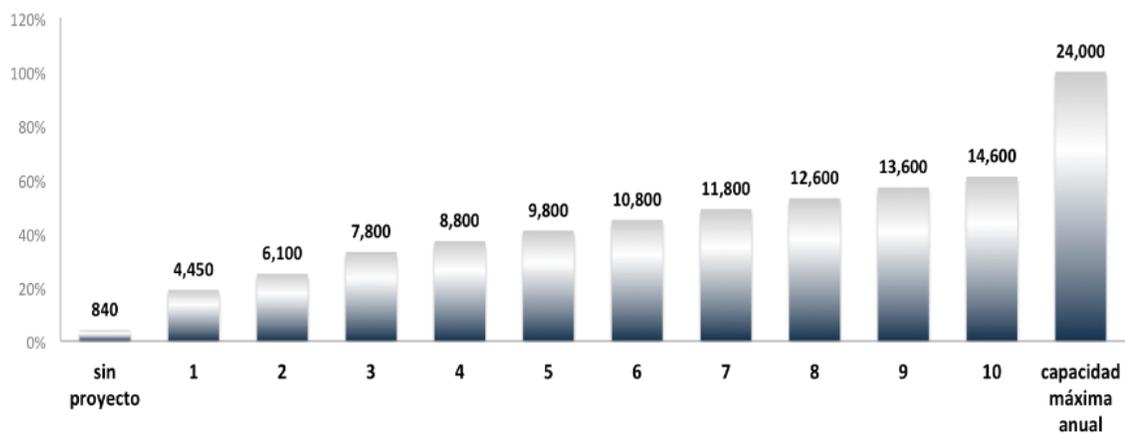


Figura 10. Número de visitas proyectadas para el proyecto

Fuente: elaboración propia basada en la Proyección de Ingresos y Egresos del proyecto.

6.5. Organización administrativa

En el aspecto organizativo, la deserción de puestos claves dentro del rancho productor ya sea por que deciden tomar otro trabajo en zonas más urbanizadas o por problemas personales, han repercutido en consecuencias que han afectado a toda la red como se ha mencionado anteriormente.

Para solucionar esta situación se sugiere:

- Desarrollar perfiles adecuados para puestos claves y mejorar la selección de los mismos.
- Los dueños tendrán que delegar mayor responsabilidad a puestos claves.
- Crear muchos más puestos especializados en tareas específicas, de manera que si falta no afecte de manera consistente al funcionamiento general de la empresa.
- Generar contratos laborales que se adapten a las necesidades de la empresa y que impidan que la gente abandone los puestos sin previo aviso.
- Consolidación y seguimiento de alianzas claves con instituciones educativas y comerciales.

6.6. Ingeniería del proyecto

Como se ha descrito anteriormente, el proyecto aumentará las utilidades de la empresa año con año durante los 10 años de duración del proyecto, por medio de la construcción de su restaurante y de un taller de elaboración de quesos, dentro de la misma instalación que atraerá más visitas al rancho e incrementa el consumo de productos y servicios turísticos. Lo cual se logrará con apoyo de la estrategia publicitaria de 3 etapas, que durará todo el periodo del proyecto desde la preinversión.

A continuación se describe el proceso que tendrá el recorrido promedio planteado para el análisis del proyecto y las actividades que se realizarán dentro de éste y del Taller de elaboración de quesos.

La estructura del recorrido Modalidad tipo CON proyecto tendrá el siguiente proceso con un costo de \$450 por persona:

1. Recorrido por el rancho. 40 min.
2. Degustación en la cava de tabla quesos con copa de vino. 30 min.

3. Taller de elaboración de quesos dónde el visitante o los niños podrán experimentar y aprender haciendo su propio queso fresco que podrán llevarse consigo (dado que el objetivo principal de esta actividad es el de que las personas vivan la experiencia de elaborar quesos sencillos, entretener y motivar la compra, se usará leche de vaca para no afectar la producción de leche de oveja). El tiempo dependerá de la edad.
4. Menú básico en restaurante.
 - Sopa preparada con insumos orgánicos del rancho
 - Ensalada preparada con insumos orgánicos del rancho
 - Pizza al carbón con insumos orgánicos del rancho
 - Una bebida (un agua fresca o una cerveza artesanal de la casa)

El menú antes mencionado es el determinado para la modalidad y se contempló que se pudieran ofrecer diferentes variantes o platillos y bebidas a la carta.

De la misma forma se presenta un programa de formación de actividades para el Taller de elaboración de quesos, esta estructura permitirá crear una experiencia didáctica y enriquecedora, en el siguiente cuadro se muestran las actividades, (Apéndice 4)

El proyecto arquitectónico se diseñó con ayuda de especialistas en la materia, para crear un diseño inteligente y bien pensado, para generar comodidad que aliente a permanecer durante más tiempo en el lugar, así como la integración del taller de quesos dentro de sus instalaciones, de manera que se pueda observar cómo los visitantes elaboran sus propios quesos, generando una experiencia integrada y diferenciada que motive al consumo. El proyecto propone una imagen objetivo², que podrá adaptarse para hacerlo más elaborado, si así se solicitara, pero partiendo de una base mínima y bien estructurada.

² Imagen objetivo: Proyección aproximada, en materia de arquitectura y diseño, de lo que espera construir como prototipo base, factible de modificar o aumentar.

Se presenta la planta general del proyecto arquitectónico, que muestra la distribución de las áreas operacionales y la estructura funcional elegida para lograr los objetivos planteados en el proyecto empresarial. (Figura 11)

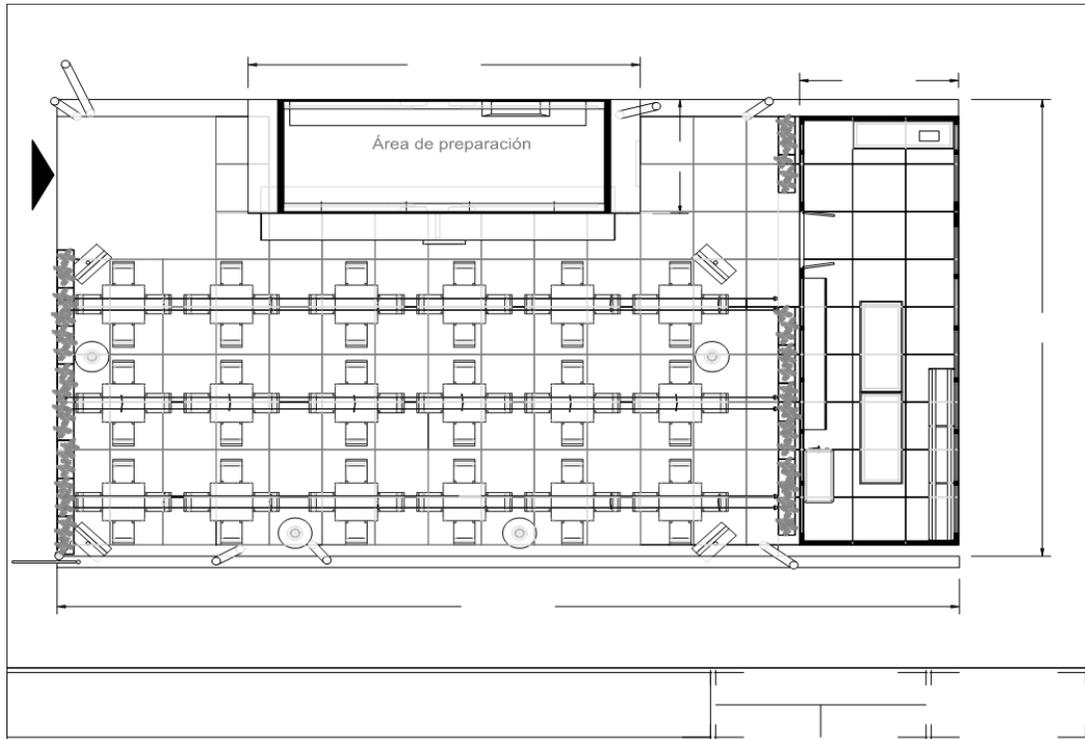


Figura 11. Plano general de ubicación de áreas, proyecto arquitectónico.

Fuente: elaboración Taller 33 A+O³.

Todas las consideraciones de diseño y de ubicación de áreas están basadas en el segmento de mercado analizado, el tamaño, las preferencias y la capacidad que se han analizado para el proyecto de agroturismo.

El estilo de las instalaciones será congruente con la región en la que se encuentra el rancho, incorporándose a la imagen general del entorno.

El restaurante contará con una cocina básica, en forma de cabina que contará con lo indispensable para cocinar los platillos.

³ Colectivo de investigadores en áreas de diseño urbano y arquitectónico.

La capacidad máxima del restaurante será de 72 comensales sentados dispuestos en mesas para cuatro personas, así mismo el área que ocupa el restaurante permite que se puedan hacer eventos para grupos de más cuatro personas puesto que se plantea mobiliario modular, que permite organizar el espacio según sea el requerimiento.

Se ofrecerán desayunos, comidas y cenas clásicos con dos o tres opciones de paquetes y 4 platillos especiales que contengan el queso de oveja y alimentos orgánicos producidos por el rancho. También se crearán menús para niños con un par de opciones que también contengan el queso de oveja. (Figura 12)



Figura 12. Imagen objetivo de restaurante, zona de comensales y cocina.

Fuente: elaboración propia en colaboración con Taller 33 A+O⁴.

Las comidas cambiarán y se personalizarán en caso de que haya un evento previamente acordado y en el cual se fijen los costos que se van a pagar por el menú elegido o por todo el paquete de evento. En este espacio también se ofrecerán talleres para las escuelas de gastronomía, así como la realización de eventos sociales que se contraten.

⁴ Ibídem

De lado derecho del restaurante estará ubicado el taller de quesos, que contará con ventanales grandes, esta particularidad fue diseñada para que los comensales puedan observar a las personas que están elaborando quesos dentro del taller. Esta es una estrategia para incentivar la participación en la elaboración de quesos y diversas actividades que ofrece el taller, y al mismo tiempo motivar el consumo de los servicios dentro del restaurante. (Figura 13)



Figura 13. Imagen objetivo de restaurante, taller de preparación de queso y zona de comensales.

Fuente: elaboración propia en colaboración con Taller 33 A+O⁵.

Otra de las funciones que tendrá la integración del taller de quesos dentro del restaurante será que si van familias o grupos educativos con niños, los familiares o tutores a cargo podrán observar a los niños desde el restaurante, mientras degustan los platillos, toman una copa de vino o una cerveza.

Para los niños también, sobre todo pequeños, generalmente es indispensable sentirse observados por sus familiares, así que este diseño arquitectónico está pensado para lograr esta doble función.

⁵ *Ibíd*em

En el taller de quesos se elaborarán quesos frescos, que podrán llevar consigo los visitantes, como souvenir, y tendrá la capacidad de albergar a grupos de 15 personas entre niños y adultos o 20 niños en cada proceso de elaboración.

6.6.1. Presupuesto de inversión

La inversión más fuerte será destinada a la construcción del restaurante y del taller de elaboración de quesos. (Cuadro 5)

Cuadro 5. Presupuesto de inversiones

Concepto	Montos todos con recursos propios en miles de pesos
Inversión fija	1,799
Obra civil	1,135
Muebles cocina	342
Muebles de servicio	321
Alumbrado	128
Accesos y jardineras	42
Equipo de refrigeración	64
Equipo auxiliar	120
Inversión diferida	252
Acondicionamiento de terreno	107
Campaña publicitaria etapa 1	120
Otros gastos	25
Capital de trabajo	0
Total	2,051

Fuente: elaboración propia basada en el Programa de Inversiones del proyecto.

Se determinó que el proyecto no requiere un incremento en el capital de trabajo ya que los flujos mensuales permiten cubrir los nuevos costos de operación.

El presupuesto de inversiones se llevará a cabo en ocho meses, (Apéndice 1)

6.6.2. Proyección de ingresos

Para desarrollar la proyección de ingresos y egresos, se hizo un desglose anual a 10 años; ya que, era importante ver cómo iba a ser el crecimiento paulatino en cada año de acuerdo a la estrategia publicitaria.

La cantidad de visitas previstas para cada año se multiplicó por el costo de la Modalidad tipo CON proyecto de \$450 para obtener las Ventas Anuales.

Las cantidades correspondientes a otros Ingresos son los que en promedio ya percibe la empresa de todos los demás servicios y productos que oferta aparte de los recorridos de manera constante correspondiente a \$178,000 al mes y que se previó se vean aumentados también en el primer año en un 20% con los nuevos servicios ofertados. Una vez con la proyección por año se generó la proyección general a diez años y los ingresos totales. (Apéndice 2)

6.6.3. Proyección de egresos

Los costos variables están referenciados principalmente a la materia prima que se utilizará para crear en la Modalidad de recorrido, los costos de insumos auxiliares, los costos correspondientes a energía eléctrica y costos variados están en proporción al número de visitas anual. (Apéndice 3)

Los costos fijos están reservados para las dos etapas restantes de publicidad, la mano de obra que ya se está pagando más la de los puestos clave. Los gastos de teléfono se destinarán a las llamadas que el agente tendrá que realizar y para los celulares de los puestos clave, que ya se utilizan actualmente. A esto se le añaden otros costos fijos diversos para tener un margen de acción. (Cuadro 6)

Cuadro 6. Cálculo de depreciación

Concepto	Depreciación			Valor Residual	
	Valor	Tasa (%)	Monto	Tasa (%)	Valor
Obra civil	\$1,135,260	5%	56,763	50%	567,630
Muebles cocina	\$342,720	10%	34,272	10%	34,272
Muebles de servicio	\$321,300	10%	32,130	10%	32,130
Alumbrado	\$128,520	10%	12,852	10%	12,852
Accesos y jardineras	\$42,840	5%	2,142	10%	4,284
Equipo de refrigeración	\$64,221	8%	5,138	10%	6,422
Equipo auxiliar	\$120,000	10%	12,000	10%	12,000
Inversión diferida	\$252,100	5%	12,605	0%	0
TOTAL	\$2,406,961		\$143,297		\$669,590

Fuente: elaboración propia basada en la Proyección de Ingresos y Egresos anuales.

6.6.4. Flujo de efectivo

Basado en los flujos de efectivo la recuperación de la inversión se da en el cuarto año de la puesta en marcha del proyecto, marcando números positivos de ese momento.

Así como la recuperación de la inversión se obtiene en el cuarto año de la puesta en marcha del proyecto, si se obtuviera el 90% de los ingresos esperados la recuperación de la inversión ocurriría también en este año y aun percibiendo sólo el 40% de los ingresos proyectados el proyecto tendría una recuperación de la inversión en el décimo año.

6.6.5. Rentabilidad

Para establecer la rentabilidad del proyecto se tomaron en cuenta los siguientes indicadores:

Tasa alta de Rentabilidad del 40%.

Otro indicador importante es el de la relación beneficio/costo que indica que por cada peso que se le inyecta al proyecto se le estará ganando \$1.83.

El proyecto contaría con una TIR del 18%, aún si percibiera sólo el 50% de los ingresos en el primer año, con una utilidad de \$1,035,300 con esta misma tasa y porcentaje de ingresos aún se obtiene una utilidad de \$1,194,691 para el segundo año y de \$1,376,911 al tercer año.

Además de contar con un punto de equilibrio del 47%, lo que implicaría que aun haciendo menos de la mitad de lo que se tiene programado aún cuenta con una tasa rentable del 18% por encima de la TREMA. Ver anexo 5 para desglose de evaluación financiera. (Cuadro 7)

Cuadro 7. Evaluación financiera en miles de pesos

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Utilidad CON Proyecto		1,460	1,784	2,135	2,331	2,527	2,724	2,947	3,107	3,306	3,512
Utilidad SIN Proyecto						849					
Inversión total	2,051	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor residual											669
Flujo de efectivo	-2,900	611	935	1,286	1,482	1,678	1,875	2,099	2,258	2,457	3,332
<i>Valor Actual Neto (VAN 10%)</i>	6,333										
Tasa de rentabilidad (tiR)	40%										
Relación Beneficio/Costo	1.83*										

Fuente: elaboración propia basada en la evaluación financiera. *Dato en pesos.

6.6.6. Factores de Riesgo

Los mayores factores de riesgo para el proyecto pueden ser los siguientes:

1. Que el Agente de Ventas no cumpla con las cuotas mensuales ya programadas, aunque hay un margen bastante amplio como se mencionó casi del 50% para bajar los ingresos, si se quieren alcanzar los márgenes de utilidades que se están planteando tendrán que poner especial cuidado en cumplir con las visitas programadas.

2. Otro factor de riesgo son las crisis que pueda experimentar el país reduciendo el poder adquisitivo de las personas menguando en los gastos destinados al esparcimiento.
3. Por último, aunque se espera reducir en gran medida la deserción de puestos y se han repartido las responsabilidades para afectar lo menos posible a la empresa si falta algún elemento, sigue siendo un factor de riesgo el que algún puesto clave deserte o deje el cargo inesperadamente, para minimizar esto se espera hacer una buena selección de acuerdo a los perfiles buscados para que si alguien se tiene que ir, exista un tiempo de gracia para que se busque quien cubra el puesto y se le instrumente adecuadamente.
4. Que otros puntos de la Ruta del Queso y el Vino o nuevos puntos implementen mejoras estructurales más competitivas antes de que se dé la puesta en marcha del proyecto, lo cual implicaría replantear la propuesta y rehacer el análisis bajo otro contexto competitivo y otras condiciones.

6.7. Dictamen

Ya que la empresa ha llegado a su tope de producción el proyecto resulta una alternativa sumamente atractiva y rentable comprobablemente para aumentar las utilidades de la empresa respetando sus premisas de sustentabilidad y cuidado animal.

El análisis arroja que el proyecto cuenta con amplios márgenes de ejecución dónde sigue siendo rentable.

Por otra parte aunque los recursos invertidos serán de recursos propios la inversión se recupera relativamente rápido para el periodo de duración del

proyecto, además de agregar valor en activos para la empresa aumentando el valor de rancho y reposicionando la marca.

La empresa seguirá siendo un punto distintivo y aún más diferenciado de la Ruta del Queso y el Vino de Querétaro que otorgue lo que ningún otro punto oferta y un punto de partida para la mejora de los demás puntos de la ruta.

VII.CONCLUSIONES

Para analizar y diagnosticar a una empresa integrada por más de una unidad era importante contar el panorama completo, para esto resultó de gran utilidad la esquematización de la multired de valor como herramienta de análisis.

Diversificar la cartera de servicios que oferta una empresa de agroturismo orientada a cubrir las necesidades del cliente puede no solo incrementar las utilidades de la empresa sino colocarla durante más tiempo en un área competitiva y vigente.

Aunque el proyecto de agroturismo resulta rentable a mediano y largo plazo si no se hacen los seguimientos en el trabajo de postventa y fidelización al cliente que garanticen las visitas al rancho será poco probable alcanzar las utilidades arrojadas en la evaluación del proyecto.

De la misma manera cabe mencionar que al empezar esta investigación ningún punto de la ruta contaba con restaurante ni con taller de elaboración de quesos, y al terminar la investigación y regresar dos años después para la actualización de datos y seguimiento de las tendencias en la oferta comercial, cinco puntos ya contaban con restaurante e incluso había nuevos puntos habilitados con nuevas ofertas destinadas a segmentos de mercado mucho más altos.

Esto corrobora que la propuesta del proyecto agroturístico que se generó al principio de la investigación, no solo era la mejor alternativa, sino que se convierte dos años después en una tendencia que están adoptando rápidamente los demás puntos que integran la ruta, y que lejos de ser una ventaja competitiva como se planteó, se convierte en una necesidad imperante.

Basado en lo anterior se recomienda continuar con sondeos periódicos para conocer las necesidades de los clientes y mantenerse en un área competitiva.

Literatura citada

- Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *CReSA. Centre de Recerca En Sanitat Animal*, 3–7.
- Fuentes Luque, A. (2009). El turismo rural en España: terminología y problemas de traducción. *Entreculturas: Revista de Traducción Y Comunicación Intercultural*, 1, 469–486.
- Garduño, M., Guzmán, C., & Zizumbo, L. (2009). Turismo rural: Participación de las comunidades y programas federales. *El Periplo Sustentable*, 17, 5–30.
- Hervás Serra, A. (2012). El mercado del queso en México. *Notas Sectoriales*, 1–45.
- Juliá Igual, J. F., García Martínez, G., Meliá Martí, E., & Luis Pedro, S. G. (2010). *Los factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo. Acciones a emprender por las cooperativas agrarias españolas. Colección Economía 14* (Vol. 45). España: Fundación Cajamar.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul* (19th ed.). Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing. Prentice Hall* (8th ed.). Estado de México, México: Pearson Education S.A. <http://doi.org/978-9702604006>
- Martínez, R., & Andrés, F. (2010). Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales. *Gestión de Programas Sociales: Del Diagnóstico a La Evaluación de Impactos*, 13.
- Muñoz Rodríguez, M. (2010). Identificación de problemas y oportunidades en las redes de valor agroindustriales. In V. H. Santoyo Cortés (Ed.), *Del extensionismo agrícola a las redes de innovación rural* (Primera, pp. 103–165). Texcoco, estado de México.
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (2005). *Coo-petencia*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Pérez Serrano, A. M., Juárez Sánchez, J. P., Ramírez Valverde, B., & Cesar Arnaiz, F. (2010). Turismo rural y empleo rural no agrícola en la Sierra Nororiental del estado de Puebla: caso red de Turismo Rural. *Investigaciones Geográficas, Boletín Del Instituto de Geografía, UNAM*, 71, 57–71.
- Román, M. F., & Ciccolella, M. (2009). *Turismo Rural en la Argentina: concepto, situación y perspectivas*. Buenos Aires, Argentina: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Sapag Chain, N. (2001). *Evaluación De Proyectos De Inversión En La Empresa* (Primera ed). Manual, Buenos Aires: Pearson Education S.A.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparacion y Evaluacion de Proyectos* (5th ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Szmulewicz E., P., Gutiérrez V., C., & Winkler Ch., K. (2012). Asociatividad y agroturismo.

- Evaluación de las habilidades asociativas en redes de Agroturismo del sur de Chile. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 21(4), 1013–1034.
- Tamayo, M. P., & Piñeros, J. D. (2007). Formas de integración de las empresas. *Ecos de Economía*, 11(24), 27–45. Retrieved from <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ecos-economia/article/view/722>
- Zamorano, M., Luis, A., Martell, C., Valdes, A., Competitividad, A. Y., Oferta, C., ... California, B. (2015). Agroturismo y competitividad, como oferta diferenciadora: El caso de la ruta agrícola de San Quintín, Baja California. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 19(37), 185–196.

APÉNDICES

Apéndice 1. Presupuesto de inversiones (\$)

Concepto	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
Acondicionamiento del terreno									107,100
Trabajos preliminares	21,420	21,420							42,840
Excavaciones		32,130	32,130						64,260
Obra civil									985,320
Cimentaciones		42,840	42,840	42,840					128,520
Estructura			42,840	42,840	42,840	42,840			214,200
Albañilería				17,850	17,850	17,850	17,850	17,850	107,100
Acabados		17,850	17,850	17,850	17,850	17,850	17,850	17,850	214,200
Instalaciones hidráulica y sanitaria		8,925	8,925	8,925	8,925	8,925	8,925	8,925	107,100
Velarias			26,775	26,775	26,775	26,775	26,775		214,200
Equipo									899,601
Muebles				68,544	68,544	68,544		68,544	342,720
Muebles de servicio				64,260	64,260	64,260		64,260	321,300
Alumbrado						32,130	32,130	32,130	128,520
Acceso y jardineras						10,710	10,710	10,710	42,840
Equipo				12,844	12,844		12,844	12,844	64,221
Campaña publicitaria									120,000
Etapa1 de expectativa				12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	120,000
								GRAN TOTAL	4,224,042

Fuente: elaboración propia basada en el Programa de Inversiones del proyecto.

Apéndice 2. Proyección de ingresos

AÑO	Año sin proyecto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
Número de visitas	840	4450	6100	7800	8800	9800	10800	11800	12600	13600	14600	100350
Ingresos totales	\$2,255,360	\$4,418,500	\$5,161,000	\$5,926,000	\$6,376,000	\$6,826,000	\$7,276,000	\$7,726,000	\$8,086,000	\$8,536,000	\$8,986,000	\$69,317,500
Venta anual	\$322,560	\$2,002,500	\$2,745,000	\$3,510,000	\$3,960,000	\$4,410,000	\$4,860,000	\$5,310,000	\$5,670,000	\$6,120,000	\$6,570,000	\$45,157,500
Otros ingresos	\$1,932,800	\$2,416,000	\$2,416,000	\$2,416,000	\$2,416,000	\$2,416,000	\$2,416,000	\$2,416,000	\$2,416,000	\$2,416,000	\$2,416,000	\$24,160,000

Fuente: elaboración propia basada en la proyección de ingresos y egresos anuales.

Apéndice 3. Proyección de egresos

AÑO	Año sin proyecto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
Costos Totales	\$840,440	\$2,080,310	\$2,283,260	\$2,462,360	\$2,585,360	\$2,708,360	\$2,831,360	\$2,908,239	\$3,002,639	\$3,120,635	\$3,228,104	\$27,210,627
Costos variables	\$102,440	\$608,310	\$811,260	\$1,020,360	\$1,143,360	\$1,266,360	\$1,389,360	\$1,466,235	\$1,560,635	\$1,678,635	\$1,786,100	\$12,730,615
Materia prima	\$50,400	\$413,850	\$567,300	\$725,400	\$818,400	\$911,400	\$1,004,400	\$1,097,400	\$1,171,800	\$1,264,800	\$1,357,800	\$9,332,550
Insumos auxiliares	\$3,360	\$111,250	\$152,500	\$195,000	\$220,000	\$245,000	\$270,000	\$295,000	\$315,000	\$340,000	\$365,000	\$2,508,750
Energía eléctrica	\$47,000	\$60,960	\$60,960	\$60,960	\$60,960	\$60,960	\$60,960	\$60,960	\$60,960	\$60,960	\$52,800	\$601,440
Otros costos variables	\$1,680	\$22,250	\$30,500	\$39,000	\$44,000	\$49,000	\$54,000	\$12,875	\$12,875	\$12,875	\$10,500	\$287,875
Costos Fijos	\$738,000	\$1,472,000	\$1,472,000	\$1,442,000	\$1,442,000	\$1,442,000	\$1,442,000	\$1,442,004	\$1,442,004	\$1,442,000	\$1,442,004	\$14,480,012
Publicidad	\$30,000	\$80,000	\$80,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,004	\$50,004	\$50,000	\$50,004	\$560,012
Mano de obra	\$648,000	\$948,000	\$948,000	\$948,000	\$948,000	\$948,000	\$948,000	\$948,000	\$948,000	\$948,000	\$948,000	\$9,480,000
Asesoría contable	\$12,000	\$144,000	\$144,000	\$144,000	\$144,000	\$144,000	\$144,000	\$144,000	\$144,000	\$144,000	\$144,000	\$1,440,000
Agente de ventas	0	\$90,000	\$90,000	\$90,000	\$90,000	\$90,000	\$90,000	\$90,000	\$90,000	\$90,000	\$90,000	\$900,000
Veterinario	0	\$144,000	\$144,000	\$144,000	\$144,000	\$144,000	\$144,000	\$144,000	\$144,000	\$144,000	\$144,000	\$1,440,000
Teléfono	\$36,000	\$54,000	\$54,000	\$54,000	\$54,000	\$54,000	\$54,000	\$54,000	\$54,000	\$54,000	\$54,000	\$540,000
Otros costos fijos	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$120,000
Utilidad de operación	1,414,920	2,338,190	2,877,740	3,463,640	3,790,640	4,117,640	4,444,640	4,817,761	5,083,361	5,415,365	5,757,896	

AÑO	Año sin proyecto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Depreciaciones	0	143,297	143,297	143,297	143,297	143,297	143,297	143,297	143,297	143,297	143,297
Utilidad gravable	1,414,920	2,194,893	2,734,443	3,320,343	3,647,343	3,974,343	4,301,343	4,674,464	4,940,064	5,272,068	5,614,599
ISR y PTU	565,968	877,957	1,093,777	1,328,137	1,458,937	1,589,737	1,720,537	1,869,786	1,976,026	2,108,827	2,245,840
Utilidad neta del proyecto	848,952	1,460,233	1,783,963	2,135,503	2,331,703	2,527,903	2,724,103	2,947,975	3,107,335	3,306,538	3,512,056
Utilidad de la empresa	848,952	1,460,233	1,783,963	2,135,503	2,331,703	2,527,903	2,724,103	2,947,975	3,107,335	3,306,538	3,512,056
Punto de equilibrio	34%	39%	34%	29%	28%	26%	24%	23%	22%	21%	20%

Fuente: elaboración propia basada en la proyección de ingresos y egresos anuales.

Apéndice 4. Programa de formación para Taller de elaboración de quesos

Al finalizar el taller la persona será capaz de:	La persona será capaz cuando:	Las técnicas didácticas que se utilizarán serán:	Recursos materiales	Ejes temáticos	Tiempo
Aplicar los conocimientos adquiridos para elaborar un queso artesanal fresco.	Identifica las características físico químicas de la leche, tipos de coagulación (ácida, enzimática, mixta).	Visita de campo. Platica Breve de la historia del queso.	<ul style="list-style-type: none"> Taller de elaboración de quesos. Encargado de recorrido. 	1. La historia del queso.	15´ 0"
Identificar los diferentes procesos por los que debe pasar la leche para producir el queso.	Hace uso de los fermentos lácticos, clases de cuajos. Aplica proceso de salado y maduración.	Dinámica de integración. Trabajo en equipo. Demostración interactiva. Degustación.	<ul style="list-style-type: none"> Cubre bocas. Gorros para cabello. Moldes. Leche de vaca. Fermentos y cuajos. Bolsas para queso. 	2. Las ovejas lecheras.	45´ 0"
				3. Objetivos y trabajo en equipo.	40´ 0"
				4. Características físico químicas de la leche, tipos de coagulación (ácida, enzimática, mixta).	20´ 0"
				5. Elaboración de leches fermentadas.	30´ 0"
				6. El cuajado, cortado, prensado y salado del queso.	40´ 0"
				7. Proceso de elaboración artesanal del queso y maduración.	40´ 0"
				8. Degustación.	

Fuente: elaboración propia.