UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Ecoturismo

MANUAL PARA EL DESARROLLO DE VISITAS GUIADAS EN FINCAS DE CAFÉ, UN PRODUCTO DE AGROTURISMO SOSTENIBLE

Ada Beatriz Pinelo Paz

Trabajo de graduación presentado para optar al grado académico de Licenciatura en Ecoturismo

Guatemala, 2000

VoBo. (f) _____
Doctor Jack Schuster

Tribunal

(f) _____
Licenciada Lucrecia Bauer

(f) _____
Arquitecta Gladys Mendizabal

(f) _____
Doctor Jack Schuster

Fecha de aprobación: 31 de marzo de 2000

AGRADECIMIENTOS

- Gracias a Dios y a la Virgensita por la vida y las bendiciones que me han dado.
- A mis padres, Manuel y María de los Angeles por guiarme y apoyarme en toda la vida, además de su colaboración en este trabajo.
- A mis abuelitas y familia en general, gracias por el apoyo.
- A Bryant De León gracias por su cariño, apoyo y dedicación.
- Al Dr. Jack Schuster, Arq. Gladys Mendizábal y Enio Cano por guiarme en la carrera, por sus consejos y todos los conocimientos que me han transmitido.
- A Lucky Bauer por su asesoría, a Myrella, Saadeh, Luis Laparra, Fabián García, Julio Flores y Walter Barrera por su colaboración en este trabajo.....MUCHAS GRACIAS.

CONTENIDO

	PÁGINA
RESUMEN	1
I. INTRODUCCIÓN	3
A. Antecedentes	3
B. Justificación	4
C. Objetivos	6
II. METODOLOGÍA	7
A. Cronograma	7
B. Presupuesto	9
III. MANUAL, EXPLICACIÓN TEÓRICA	9
A. INTRODUCCIÓN	9
1. Planificación turística	9
2. Producto turístico	10
3. Concepto y etapas de un proyecto	13
B. METODOLOGÍA PROPUESTA	13
1. ETAPA DE PRE-INVERSIÓN (ANTE-PROYECTO)	
ESTUDIOS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	13
a. Identificación del problema a solucionar y definición de la idea del proyecto	13
b. Investigación sobre la empresa	13
c. Evaluación de Potencial Turístico	14
d. Estudio socioeconómico de la finca	14
e. Estudio del entorno externo de la finca	15
f. Estudio de mercado	15
g. Evaluación y Diagnóstico: FODA	16
h. Estudio económico / financiero: Presupuesto	17
2. ETAPA DE INVERSIÓN (DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO):	
a. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DESEADO DE TURISMO Y CREACIÓN DEL PRODUCTO	17
i. Inventario y descripción de los atractivos turísticos de la finca	17
ii. Evaluación de las limitantes y ventajas de los atractivos de la finca	17
iii. Selección y clasificación de los atractivos de la finca	18
iv. Determinación de zonas para la administración turística y sus lineamientos	

v. Plan de Interpretación 20
vi. Determinación de la capacidad de carga turística del sendero y plan de monitoreo de impactos turísticos negativos dentro de la finca 24
vii. Descripción de la secuencia de actividades de los turistas en la finca 28
viii. Diseño de las facilidades turísticas dentro de la finca 28
b. PLAN DE MERCADEO DEL PRODUCTO 30
i. Componentes de un plan de mercadotecnia 30
ii. Mezcla de Mercadotecnia 31
iii. Plan Anual de mercadotecnia 31
iv. Ejecución y supervisión del plan de mercadeo 34
c. PLAN ADMINISTRATIVO 34
i. Plan del recurso humano 34
ii. Plan financiero 39
3. ETAPA DE POST-INVERSIÓN (OPERACIÓN Y MONITOREO): 43
a. PUESTA EN MARCHA DEL TOUR
i. Plan del recurso humano 43
ii. Presentación del proyecto a los canales de distribución 49
iii. Plan permanente de monitoreo y evaluación: 49
IV. EJEMPLO PRÁCTICO DEL MANUAL 53
1. ETAPA DE PRE-INVERSIÓN (ANTE-PROYECTO) 53
ESTUDIOS DE LA SITUACIÓN ACTUAL
a. Identificación del problema a solucionar y definición de la idea del proyecto 53
b. Investigación sobre la empresa 54
c. Evaluación de Potencial Turístico 54
d. Estudio socioeconómico del área 55
e. Estudio del entorno externo de la finca 55
f. Estudio de mercado 56
g. Evaluación y Diagnóstico: FODA 59
h. Estudio económico / financiero: Presupuesto 61
2. ETAPA DE INVERSIÓN (DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO): 61
a. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DESEADO DE TURISMO Y CREACIÓN DEL PRODUCTO 61
i. Inventario y descripción de los atractivos turísticos de la finca 61
ii. Evaluación de las limitantes y ventajas de los atractivos de la finca 66
iii. Selección y clasificación de los atractivos de la finca 67
iv. Determinación de zonas para la administración turística y sus lineamientos 68

v. Plan de Interpretación 70
vi. Determinación de la capacidad de carga turística del sendero y plan de monitoreo de impactos turísticos negativos dentro de la finca 76
vii. Descripción de la secuencia de actividades de los turistas en la finca 81
viii. Diseño de las facilidades turísticas dentro de la finca 83
b. PLAN DE MERCADEO DEL PRODUCTO 88
i. Plan Anual de mercadotecnia 88
ii. Ejecución y supervisión del plan de mercadeo 96
c. PLAN ADMINISTRATIVO 97
i. Plan del recurso humano 97
ii. Plan financiero 101
3. ETAPA DE POST-INVERSIÓN (OPERACIÓN Y MONITOREO): 107
a. PUESTA EN MARCHA DEL TOUR
i. Plan del recurso humano 107
ii. Presentación del proyecto a los canales de distribución 112
iii. Plan permanente de monitoreo y evaluación: 114
V. VALIDACIÓN DEL MANUAL 117
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 118
VII. BIBLIOGRAFÍA 121
VIII. ANEXOS
1. Formato sugerido por Ceballos-Lascuráin (1996) para el inventario de atractivos turísticos. 125
2. Presupuesto del tour de café en la Etapa de Pre-Inversión. 127
3. Ubicación de la finca en Alotenango 130
4. Lista de aves reportadas en finca de café en Alotenango. 131
5. Mapa de la zonificación turística propuesta para la finca en manejo. 133
6. Mapa del sendero turístico en la finca de café. 135
7. Guión para la caminata guiada en la finca de café. 137
8. Audio final del video de la finca de café. 147
9. Texto final de los trifoliares del tour de café. 155
10. Presupuesto final y análisis del punto de equilibrio para el tour de café. Presupuesto final y análisis del punto de equilibrio de la cafetería. 161
11. Flujo de caja para el primer año de operaciones para el tour de café y para la cafetería. 169
12. Encuesta para el monitoreo de la satisfacción del cliente 171

IX. LISTA DE CUADROS

1. Composición del Producto Turístico 10
2. Ejemplo del Contenido de una Metodología de Evaluación de Potencial Turístico 13
3. Proceso de Investigación de Mercados 15
4. Partes de una Excursión o Caminata Guiada 22
5. Fórmula para sacar la Capacidad de Carga Física 26
6. Fórmula para sacar la Capacidad de Carga Real 26
7. Fórmula para calcular los Factores de Corrección 27
8. Fórmula para sacar la Capacidad de Carga Efectiva o Permisible 27
9. Partes de un Plan Anual de Mercadotecnia 30
10. Fórmula para calcular el Punto de Equilibrio 41
11. Formato General de un Presupuesto de Caja 42
12. Composición de Encuestas con Enfoque al Servicio al Cliente 45
13. Aspectos importantes en la Capacitación 47
14. Sistema de Capacitación 47
15. Análisis del FODA 59
16. Limitantes y ventajas de los atractivos turísticos de la finca 66
17. Zonificación turística propuesta para la finca 69
18. Lineamientos para los actores de turismo en la finca 69
19. Lista de rótulos en el beneficio 73
20. Lista de rótulos en la plantación 73
21. Presupuesto del Plan de Interpretación 74
22. Cálculo de la capacidad de carga física 77
23. Cálculo de la capacidad de carga real 78
24. Cálculo de la capacidad de carga efectiva 79
25. Herramienta para el monitoreo de impactos sobre el suelo y vegetación 80
26. Herramienta para el monitoreo de impactos sobre la fauna 80
27. Herramienta para el monitoreo de impactos sobre la cultura 81
28. Herramienta para el monitoreo de impactos sobre la calidad de experiencia del visitante 81
29. Presupuesto de la cafetería 87
30. Presupuesto para la construcción del sendero turístico 88
31. Presupuesto para el plan anual de mercadeo 96
32. Descripción del puesto de gerente- administrador del tour 98
33. Descripción del puesto de administrador de la cafetería 98
34. Descripción del puesto de guía especializado en tema de café 98

35. Descripción del puesto de vendedor del tour 99
36. Perfil del gerente y administrador de turismo 99
37. Perfil del administrador de la cafetería 99
38. Perfil del guía de turismo 99
39. Perfil del vendedor de turismo 100
40. Pronósticos de venta del tour para el primer año 102
41. Desgloce de turistas para el primer año, escenario optimista (6%) 102
42. Desgloce de turistas para el primer año, escenario conservador (3%) 102
43. Desgloce de turistas para el primer año, escenario pesimista (1%) 102
44. Pronóstico mensual de turistas para el primer año 103
45. Pronóstico mensual de venta de artículos para el primer año 103
46. Análisis de la varianza del punto de equilibrio 104
47. Escala de precios del tour para operadores 105
48. Escala de precios de venta para los artículos 105
49. Anuncio para el puesto de administrador de la cafetería 108
50. Anuncio para el puesto de guía de turismo 108
51. Anuncio para el puesto de vendedor de turismo 109
52. Guía para las entrevistas del personal de turismo 109
53. Segunda entrevista para el personal de turismo 110
54. Actividades antes del evento 113
55. Actividades durante el evento 113
56. Actividades después del evento 114

FOTO 1

VISITA GUIADA EN FINCAS DE CAFÉ

RESUMEN

La exportación agrícola constituye el principal generador de divisas de Guatemala, seguida del turismo. La unión de estos dos sectores puede constituir una alianza estratégica importante para el desarrollo del país. Debido al surgimiento de la nueva modalidad turística conocida como agroturismo, las fincas de café, dispersas en todo el territorio guatemalteco, constituyen un atractivo turístico valioso, con potencial para su aprovechamiento. Para lograr el éxito de los productos de agroturismo sostenible que se desarrollen, es necesario que se realicen con una planificación adecuada. Sin embargo, no existe alguna metodología descrita para el desarrollo de este tipo de producto. Dada la necesidad existente, el objetivo de este trabajo fue elaborar un manual metodológico práctico, dirigido a profesionales de turismo sostenible (ecoturismo), para el desarrollo de una visita guiada (uno de los productos de agroturismo sostenible) en las fincas de café de Guatemala. Este manual impulsará la formación y facilitará la gestión de estos productos, permitiendo así la ampliación de la oferta turística del país. De la misma manera, los nuevos productos de agroturismo sostenible proporcionarán también todos los beneficios del turismo sostenible. El manual incluye una parte de explicación teórica y un ejemplo del desarrollo de una visita guiada en una finca de café, ubicada en Alotenango, Sacatepéquez, donde se aplicó y validó la metodología desarrollada.

I. INTRODUCCIÓN

El turismo es el principal generador de divisas a nivel mundial, representado, en 1998, por 625 millones de turistas anuales que generaron US$ 444.7 billones (www.world.tourism.org/newstell/febmar/newsfena.htm 1999). En Guatemala, el turismo ocupa el segundo lugar como generador de divisas después de la producción agrícola de café (www.banguat.gob.gt 1999). En general, el turismo receptivo en Guatemala se ha desarrollado satisfactoriamente, alcanzando entre 1970 y 1993 una tasa de crecimiento promedio de 5% anual, con lo cual se estima que, de continuar la tendencia, en el año 2000 el país podría captar 740,000 turistas anuales (Anónimo 1997a).

Los diez principales destinos turísticos a nivel mundial son Francia, USA, España, Italia, China, Reino Unido, México, Hungría, Polonia y Canadá. Guatemala se ubica en la posición No. 18, dentro del continente americano, el cual recibió únicamente 19% del total de llegadas internacionales (www.world.tourism.org/newstell/febmar/newsfena.htm 1999). Sin embargo, Guatemala tiene importantes ventajas sobre muchos otros países, ya que posee gran variedad de atractivos turísticos potenciales (Anónimo 1997a). En el aspecto natural, Guatemala tiene gran diversidad de sistemas ecológicos debido a su posición geográfica, localizada entre los océanos Atlántico y Pacífico y entre las regiones Neártica y Neotropical. Estas condiciones y su variedad de elevaciones (desde el nivel del mar hasta 4,000 msnm) producen 14 zonas de vida con varias asociaciones de vegetación (Clasificación de Holdridge, De la Cruz 1976), lo que crea también una abundante diversidad de nichos ecológicos que son ocupados por gran diversidad de fauna, residente y migratoria (Halffter 1992). En tan sólo unas pocas horas, se puede viajar de una zona de vida a otra y apreciar su belleza y diversidad (Anónimo 1997b). En el aspecto cultural, Guatemala posee 23 grupos etno-lingüísticos diferentes. Sus culturas y costumbres son admirables y su pasado se evidencia con la riqueza arqueológica del país. Además, en el país se observan monumentos, ruinas de la época hispánica y una riqueza incomparable de tradiciones vivas de los pueblos indígenas y ladinos (Anónimo 1997b).

En el aspecto agrícola, Guatemala, por sus características biofísicas y su estabilidad en condiciones climáticas, es un excelente país productor de especies arbóreas y de productos de flora y fauna. El país constituye un banco genético muy importante de especies nativas y exóticas, por lo que se hace necesario conservar sus características biofísicas y sus sistemas ecológicos en general (Com. pers., Ing. C. Cabrera, Instituto Nacional de Bosques 1998). Además de la riqueza agrícola, las fincas de Guatemala poseen riqueza

natural y cultural, por lo que constituyen un recurso turístico inexplorado, valioso de aprovechar.

Debido a su gran riqueza natural, cultural y agrícola, Guatemala tiene un alto potencial de desarrollo en el turismo; pero sin una planificación adecuada, éste puede causar muchos daños y acabar con sus recursos base. A partir de la década de los años 1980, surge una nueva modalidad de turismo, llamada turismo sostenible, la cual se define como todo aquel turismo (basado en recursos naturales o no) que contribuye al desarrollo sostenible. Es un turismo responsable que facilita la conservación de los recursos naturales y culturales para las generaciones del futuro, además de satisfacer a los turistas y contribuir con el desarrollo de las comunidades locales (Com. pers., Lic. R. Mejía, Universidad del Valle de Guatemala 1999). De esta definición se puede resaltar que el turismo sostenible tiene sus bases en cuatro puntos básicos: la conservación de los recursos naturales y culturales, el desarrollo comunitario, el desarrollo económico (fuente de ingresos y empleos) y la educación. Debido a las tendencias del mercado, es evidente que toda actividad turística, y más aún la que se realice en áreas ricas en naturaleza, cultura y agricultura, debe integrarse al turismo sostenible y cumplir con estos cuatro puntos básicos (Ceballos-Lascuráin 1998).

Una de las nuevas modalidades de turismo no tradicional que han surgido es el agroturismo. Este se define como: "un segmento de turismo asociado a la prestación de servicios turísticos (alojamiento, restaurantes y visitas) en granjas o fincas, en el que se puede hacer partícipe al turista en las diferentes actividades agropecuarias" (Com. pers., Licda. L. Rodríguez, Universidad del Valle de Guatemala 1999). Por la existente riqueza de fincas agrícolas en Guatemala, el agroturismo puede constituir un producto alternativo, una fuente de ingresos complementaria que beneficie a los pequeños, medianos y grandes agricultores. Desde el punto de vista macroeconómico, la exportación de café y el turismo son los principales generadores de divisas del país y la unión de estas dos fuerzas puede constituir una alianza estratégica muy importante para el desarrollo de Guatemala.

El agroturismo debe desarrollarse bajo la perspectiva del turismo sostenible, cumpliendo con los cuatro puntos básicos antes mencionados. De esta manera, se logrará la conservación de los recursos, la satisfacción de los turistas y el beneficio para los dueños de las fincas, así como para la comunidad local en general. Por su visión a largo plazo y su proceso participativo, el turismo sostenible requiere de una planificación estratégica ejecutada por un equipo multidisciplinario y los representantes de los actores involucrados en su desarrollo; implica una metodología compleja que incluye desde la investigación de los atractivos turísticos hasta el desarrollo comunitario y la mitigación de los impactos negativos del turismo (Dowling 1993).

A. ANTECEDENTES

Una de las formas de turismo sostenible que más se ha estudiado y documentado es el ecoturismo, definido por La Unión Mundial para la Naturaleza (UICN), en 1993, como: "aquella modalidad turística ambientalmente responsable, consistente en viajar a las áreas naturales y culturales con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) así como cualquier manifestación cultural (del presente y pasado) que pueda encontrarse en el lugar, a través de un proceso que promueva la conservación. Causa bajo impacto ambiental y cultural y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico para las poblaciones locales " (Anónimo 1994).

A partir del surgimiento del turismo sostenible, se han publicado varios estudios científicos y varios libros acerca de la planificación de ecoturismo y sus productos, los cuales constituyen la base teórica para la realización de este trabajo. Entre los más importantes se encuentran: Báez y Acuña (1998), Ceballos-Lascuráin (1996), Dowling (1993), Lindberg y Hawkins (1993), Marchena et al. (1993) y Molina (1994). Sin embargo, estos estudios y libros se refieren a aspectos muy generales de la planificación de ecoturismo y a los lineamientos para su desarrollo nacional y regional.

B. JUSTIFICACIÓN:

No existe algún documento publicado acerca de la planificación ni diseño de productos de agroturismo, a nivel mundial. Por tal razón, se considera importante la publicación de este trabajo para guiar a los profesionales de turismo sostenible y de ecoturismo en el diseño y desarrollo de productos de agroturismo sostenible en fincas cafetaleras de Guatemala.

Importancia del Agroturismo:

Muchas de las fincas cafetaleras en Guatemala, además de tener sus cultivos, conservan gran parte de bosques naturales, bosques artificiales y albergan a sus trabajadores y familias. El agroturismo, cumpliendo con los puntos básicos del turismo sostenible, es una opción muy importante para la conservación del ambiente natural y cultural de las fincas, así como para el desarrollo sostenible de las mismas.

Por otro lado, ya que los turistas van hacia el país y el lugar productor de los productos turísticos, el agroturismo puede estimular la diversificación económica de las fincas cafetaleras y generar beneficios económicos no sólo para sus dueños sino también para los trabajadores de las mismas y las comunidades aledañas, en forma de empleos e ingresos. Puede generar también beneficios indirectos como la educación y el mejoramiento de infraestructura

pública. Esto contribuirá a desacelerar el agotamiento de los recursos de los bosques naturales dentro y alrededor de las fincas. El turismo ayuda al desarrollo económico de una región por medio del uso de materiales, productos y personas locales como sea posible (Lindberg y Hawkins 1993).

Implicaciones y beneficios del resultado de este trabajo

El resultado del trabajo es un manual metodológico práctico, dirigido a profesionales de turismo sostenible y ecoturismo, para el desarrollo de una visita guiada (uno de los productos de agroturismo sostenible), en las fincas de café de Guatemala. El manual incluye una explicación teórica de la metodología propuesta y un ejemplo de un caso donde se aplicó la metodología. Ambas partes se pueden leer independientemente. El ejemplo provee una explicación amplia e ilustrada de los resultados de cada paso de la metodología, lo que hace necesario que el lector se refiera al manual teórico, sólo en caso de detalles técnicos de la metodología. Este trabajo guía al lector en la evaluación del proyecto, en el desarrollo del producto turístico, en su mercadeo y en su administración.

Se busca que este manual impulse la formación y facilite la gestión para el desarrollo de este tipo de productos de agroturismo en el interior del país. De este modo, también se facilitarán todos los beneficios del turismo sostenible incluyendo el desarrollo sostenible del país.

C. OBJETIVOS:

Objetivo General: Un manual metodológico práctico, dirigido a profesionales de turismo sostenible, para el desarrollo de una visita guiada (uno de los productos de agroturismo sostenible) en las fincas de café, con el propósito de valorizar el agroturismo sostenible en Guatemala, como otra fuente de ingresos turísticos aún no explotada en el país.

Objetivos específicos:

1. Una metodología específica para el desarrollo de una visita guiada en fincas de café, aplicada y validada en un estudio de caso en una finca de café en Alotenango, Sacatepéquez.
2. Un manual que incluya una explicación teórica de la metodología propuesta y un estudio donde se ejemplifique la metodología.
3. Una guía para los profesionales de turismo sostenible en la evaluación, diseño y desarrollo del producto turístico, en su mercadeo y en su administración.

Objetivos secundarios del trabajo: Aunque estos objetivos no se alcanzan directamente a través de este trabajo, el mismo va a contribuir con:

1. Una oferta turística sostenible más amplia para el país, por medio de los nuevos productos que se desarrollen en las fincas cafetaleras del país, al utilizar este manual.
2. Una herramienta práctica que impulse el desarrollo del turismo sostenible en el interior de la república de Guatemala, facilitando también todos los beneficios del mismo.

Descripción del estudio de caso:

La finca donde se aplicó la metodología desarrollada y se validó es cafetalera, con extensión de 25 manzanas, ubicada en el municipio de Alotenango, Sacatepéquez. Esta finca fue fundada en 1991 y es propiedad de una sociedad anónima, con capital proveniente de tres países y de Guatemala. Se especializa totalmente en cultivar, procesar y comercializar café de clase mundial, comprometida a proveer productos y servicios de óptima calidad para sus clientes nacionales e internacionales. Se identifica con la conservación y el mejoramiento del ambiente y se preocupa por el desarrollo de las comunidades en las que se cultiva su café. El café que produce es tipo gourmet de Antigua. Debido a que la sociedad anónima es empresa mercantil, en este trabajo no se publica el nombre de la empresa, de la finca, ni la marca de café que vende.

Desde los inicios, la empresa buscó tener una plantación totalmente orgánica, conservando además los recursos naturales en cada etapa del proceso de beneficiado de café. Es por ello que combina la tradición cafetalera con la tecnología más moderna en su beneficio húmedo a fin de producir un excelente café que no contamine el ambiente. En este sentido, la empresa quiere ser un ejemplo a seguir por la industria cafetalera con el fin de lograr el desarrollo sostenible del sector. Por este principio, por el desconocimiento de los consumidores del proceso de café y como un apoyo a sus ventas de café, la empresa creó la idea de desarrollar un tour de café en su finca.

II. METODOLOGÍA

1. Se realizó una investigación de gabinete sobre las metodologías descritas para:
   a. **Planificación turística y ecoturística**: las metodologías de Anónimo (1983), Anónimo (1994), Báez y Acuña (1998), Ceballos-Lascuráin (1996), Cifuentes (1992), De Urioste (1997), Dowling (1993), Ham (1992), Lindberg y Hawkins (1993), Marchena et al (1993) y Powers (1974).
   b. **Mercadeo y Administración**: Anónimo (1997d), Anónimo (1997g), Dessler (1991), Gitman (1990), Koontz y Weihrich (1994), y Kotler y Armstrong (1991).
2. Se desarrolló la metodología para el desarrollo de una visita guiada (un producto de agroturismo sostenible) en fincas de café de Guatemala y se aplicó al estudio de caso para evaluarla y validarla.
3. Se redactó el manual metodológico práctico para el desarrollo de una visita guiada (un producto de agroturismo sostenible) en fincas de café. El documento incluye una explicación teórica de la metodología propuesta y un ejemplo aplicado en la finca seleccionada como estudio de caso.
4. Se pretendía que el manual incluyera una lista de las fincas con potencial para el desarrollo de productos turísticos, ordenadas geográficamente según los sistemas productos turísticos definidos por INGUAT. Sin embargo, debido al cierre del programa de turismo en Anacafé, la institución negó la información.
5. Se validó la eficiencia del manual, en cuanto a la comprensión del mismo por el grupo meta, a través de encuestas que se hicieron a 23 alumnos de los últimos años de la carrera de Ecoturismo en la Universidad del Valle de Guatemala. Los alumnos leyeron el manual y luego contestaron una encuesta con las siguientes preguntas:
   1. El vocabulario y la redacción utilizados en el manual hacen que la lectura sea:
      _____fácil _____difícil _____incomprensible
   2. El orden del contenido del manual hace que el entendimiento de la secuencia de la metodología sea:
      _____fácil _____difícil _____incomprensible
   3. El contenido del manual cubre todos los aspectos básicos para el desarrollo de un producto de turismo sostenible:
      _____sí _____no ¿Cuál agregaría?
   4. El objetivo de guiar a los profesionales de turismo sostenible en la evaluación, diseño y desarrollo de una visita guiada en fincas de café se cumple de manera:
      _____satisfactoria _____insatisfactoria

5. ¿Considera usted importante la publicación de este material?

_____sí _____no ¿Por qué?

A. CRONOGRAMA

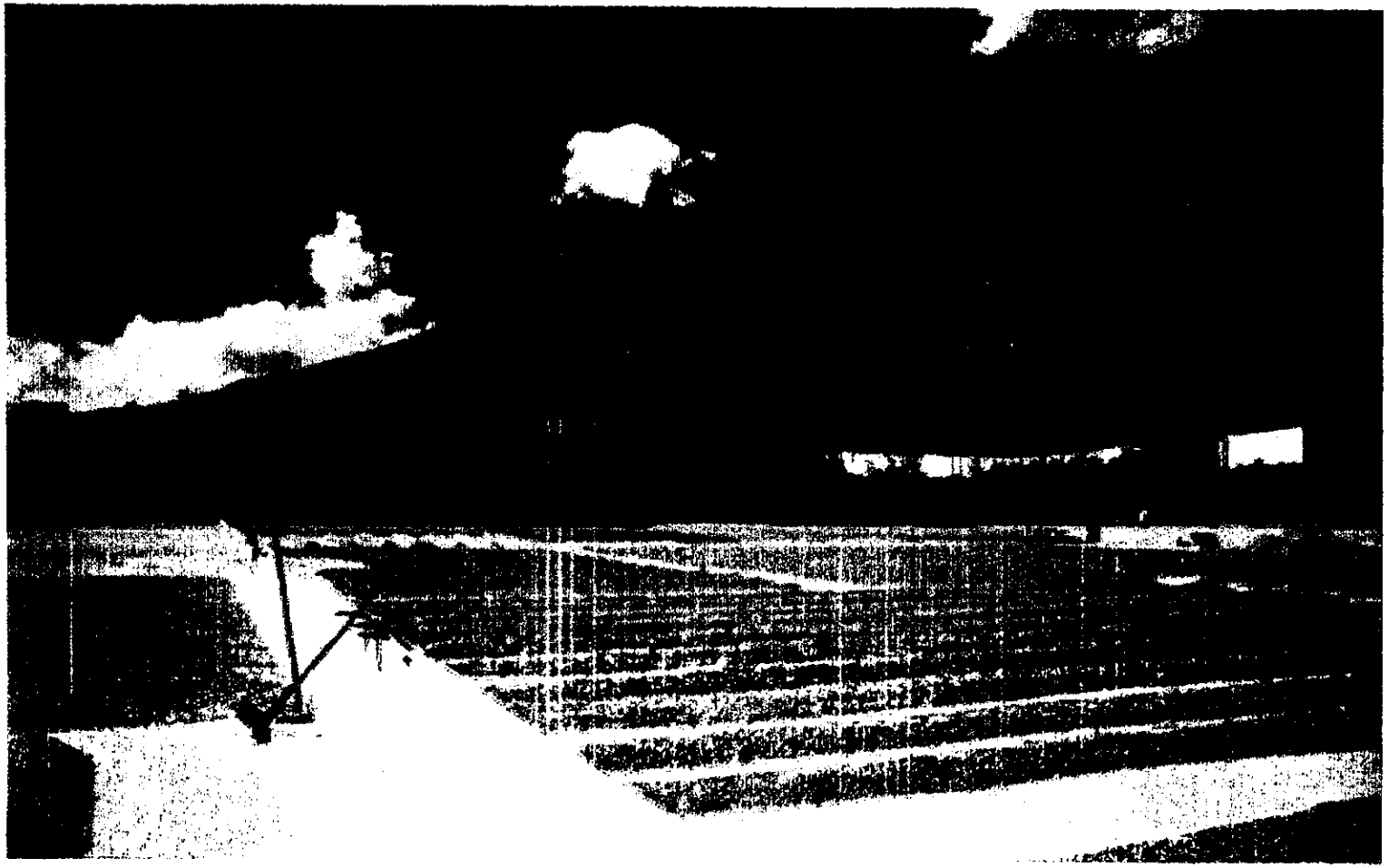
		Mes 1					Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7			
#	ACTIVIDAD	1 al 7	8 al 14	15 al 21	22 al 28	29 al 4	5 al 11	12 al 18	19 al 25	26 al 02	3 al 9	10 al 16	17 al 23	24 al 30	31 al 6	7 al 13	14 al 20	21 al 04	05 al 11	12 al 18	19 al 25	26 al 01	02 al 08	09 al 15	16 al 22	23 al 31	1 al 5	6 al 12	13 al 19	20 al 29
1	Elaboración y entrega de Protocolo	X	X	X	X	X	X	X	X																					
2	Investigación de gabinete sobre metodologías descritas					X	X	X	X	X	X	X																		
3	Elaboración de metodología									X	X	X	X																	
4	Aplicación de la metodología y su evaluación												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
5	Inventario de fincas cafetaleras con potencial turístico																									X				
6	Redacción de manual práctico																X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
7	Evaluación de la comprensión del manual, por el grupo meta																											X		
8	Entrega de Tesis																							X	X	X	X	X	X	X

B. PRESUPUESTO

Concepto	Unidad	Cantidad	Precio por Unidad	Total
Viajes de campo				
Viáticos y combustible	Días	45.00	Q 90.00	Q 4,050.00
Depreciación de vehículo, 20% en 6 meses	Vehículo	1.00	Q 25,000.00	Q 2,500.00
Gastos de materiales e impresión				
Diskettes	Caja	1.00	Q 40.00	Q 40.00
Papel para impresora	Paquete de 500 hojas	2.00	Q 30.00	Q 60.00
Cartucho de tinta Cannon BCI-21	Cartuchos	5.00	Q 60.00	Q 300.00
Películas fotográficas de 36 exposiciones	Rollos	4.00	Q 34.00	Q 136.00
Revelado de fotografías	Revelado	4.00	Q 90.00	Q 360.00
Impresión de trabajo de graduación	Copia impresa	25.00	Q 50.00	Q 1,250.00
Depreciación de computadora, 33.3% en 6 meses	Computadora	1.00	Q 10,000.00	Q 1,666.50
TOTAL				Q 10,362.50

FOTO 2

VISTA DE VOLCANES DESDE LA FINCA



III. MANUAL PARA EL DESARROLLO DE UNA VISITA GUIADA EN FINCAS DE CAFÉ, UN PRODUCTO DE AGROTURISMO SOSTENIBLE

A. INTRODUCCIÓN

1. PLANIFICACIÓN TURÍSTICA:

La planificación es el proceso de guiar los negocios hacia objetivos claramente establecidos, con la mayor visión posible del futuro. La planificación implica a la vez decidir sobre lo que se desea y determinar las acciones necesarias para realizarlo (Anónimo 1983). Para Koontz y Weihrich (1994) planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo. La planeación se erige como puente entre el punto donde nos encontramos y aquel hacia donde queremos ir.

En turismo, la planificación es también la determinación anticipada de los sucesos turísticos por medio de la disposición de ideas y acciones, encaminadas a lograr las metas señaladas de antemano. Es un proceso sistemático y flexible cuyo único fin consiste en garantizar el logro de los objetivos establecidos. El proceso lógico de pensamiento que da vida a la planificación turística se va concretando en la elaboración de diferentes documentos y en la ejecución de diversas actividades (Molina 1987).

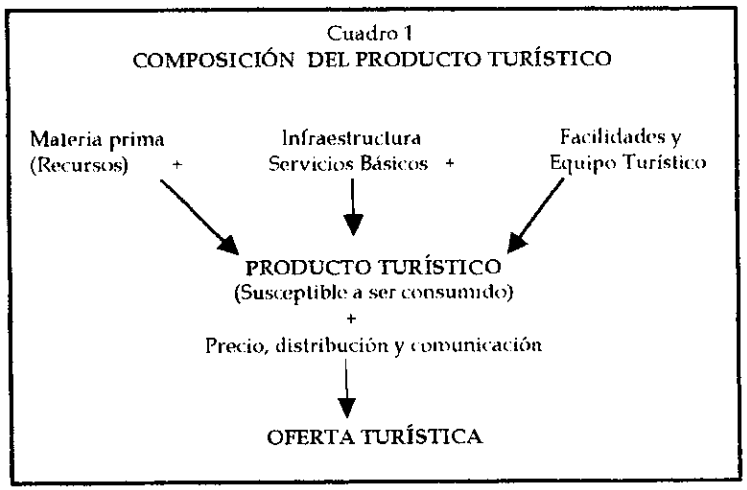
Boo (1993) y Ceballos-Lascuráin (1996) sugieren los siguientes pasos para el desarrollo de un plan estratégico de turismo:

a. Estudio de la situación actual y potencial del turismo.
b. Determinación de la situación deseada del turismo.
c. Desarrollo de un plan de acciones necesarias para alcanzar la situación deseada de turismo.
d. Elaboración de un plan estratégico para el desarrollo turístico del área.

2. PRODUCTO TURÍSTICO:

Un producto es cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer una necesidad o deseo; se incluyen objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas (Kotler y Armstrong 1991).

Un producto turístico se compone de la siguiente manera:



(Barreda de Hurtado 1998).

En las fincas cafetaleras existe la materia prima; es decir, los recursos agrícolas y, en algunas, recursos naturales y culturales para poder elaborar un producto turístico. Para lograrlo, es necesario que, dentro de las fincas o en el área inmediata donde se encuentran, existan los otros dos componentes del producto turístico: a. infraestructura y servicios básico (carreteras, agua, luz, teléfono, transporte), b. facilidades y equipamiento turístico (hoteles, restaurantes, entretenimientos).

Una vez creado, el producto turístico puede estimular la diversificación económica de las fincas y generar beneficios económicos no sólo para los dueños sino también para los trabajadores de las fincas y las comunidades aledañas. El producto turístico debe ser rentable, debe tener la capacidad de contribuir a la generación de ingresos y a la autosostenibilidad de la finca. Por tal razón, la planificación, diseño y el desarrollo de un producto turístico debe visualizarse y realizarse como si fuera un proyecto o una empresa.

3. CONCEPTO Y ETAPAS DE UN PROYECTO:

El concepto de proyecto comprende el desarrollo completo de una iniciativa de inversión, desde el propósito o el deseo de ejecutar algo hasta su materialización, puesta en marcha y operación. El proyecto se desarrolla en forma de un ciclo que incluye las etapas de preinversión, inversión y postinversión (Zea y Castro 1993).

a. **Pre-Inversión**: Etapa que incluye los estudios del proyecto, desde su identificación y preparación hasta antes de le ejecución de las actividades planificadas. Los estudios deben realizarse visualizando la ejecución y la operación del proyecto. Cada estudio elaborado se evalúa para tomar la decisión de continuar con el proyecto. Al finalizar esta etapa, se toma la decisión sobre invertir en el proyecto. Entre esta etapa y la de inversión se desarrollan las fases de licitación y contratación del proyecto, lo que une ambas etapas (Zea y Castro 1993).

b. **Inversión:** Es la ejecución del proyecto que comprende la materialización de los bienes. Finaliza con una evaluación para verificar si se ha cumplido con lo planificado (retroalimentación de la etapa de preinversión) (Zea y Castro 1993).

c. **Post-inversión:** Es la etapa final, donde se deben cumplir los objetivos determinados al gestarse la idea del proyecto. Comprende la puesta en marcha y la operación del proyecto. Requiere también evaluaciones periódicas que demuestren si se están generando los beneficios esperados. Retroalimenta la etapa de preinversión y la misma postinversión (Zea y Castro 1993).

FOTO 3

SENDERO EN BENEFICIO HÚMEDO

FOTO 4

SENDERO EN LA PLANTACIÓN

B. METODOLOGÍA PROPUESTA

1. ETAPA DE PRE-INVERSIÓN (ANTE-PROYECTO):

ESTUDIOS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

a. Identificación del problema a solucionar y definición de la idea del proyecto: Todo proyecto nace con una idea. En este paso se desarrolla un proceso de identificación que incluye la definición del problema a solucionar, el planteamiento de los objetivos y la selección y definición del proyecto.

b. Investigación sobre la empresa: Como el proyecto de turismo formará parte de una empresa o una finca existente, se debe conocer la misión, los objetivos, los productos que produce y estructura general de la organización.

c. Evaluación de Potencial Turístico: En esta fase de diagnóstico, se hace un inventario preliminar de los atractivos con el fin de evaluar el potencial turístico del área. Además de los atractivos, la evaluación del lugar incluye los siguientes aspectos:

i. Acceso: transporte, rutas, estado y estacionalidad.

ii. Atractivos: naturales y culturales, estado y cercanía a las comunidades.

iii. Organización comunitaria

iv. Facilidades turísticas: Hospedaje, alimentación, puestos de salud.

v. Infraestructura y servicios básicos: comunicación, electricidad, agua potable, bancos, seguridad, etc. (De Urioste 1997).

Para la valoración de las características, se utiliza un descriptor. Luego, se describen parámetros para cada descriptor y finalmente, se obtiene un indicador o una valoración que califica la característica como excelente, bueno o mala. Los valores numéricos de los parámetros y el indicador varían según la metodología utilizada. Ejemplo:

Cuadro 2
EJEMPLO DEL CONTENIDO DE UNA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL POTENCIAL TURÍSTICO

				Indicador		
Atractivo	Tipo	Descriptor	Parámetro	Excelente	Bueno	Malo
Fauna	Aves	Endémica	Abundancia 25%	5.83	3.85	1.27
			Rareza 41.6%	9.70	6.40	2.11
			Espectacularidad 33.4%	7.79	5.14	1.70

(Anónimo 1994).

Existen varias metodologías descritas para la evaluación del potencial turístico de un área. En Guatemala y específicamente

para ecoturismo (la modalidad más documentada de turismo sostenible), se escribieron tres trabajos de graduación sobre el tema los cuales se pueden consultar: De Urioste (1997), De León (1998) y Flores (1998).

d. Estudio socioeconómico de la finca: En este estudio se investiga cuáles son las actividades productivas de la empresa o finca. Si existen comunidades que viven dentro de la finca es importante conocer también a qué etnia pertenecen, cuáles son sus creencias, sus actividades productivas, sus pertenencias y condiciones de vida como demografía, salud y educación. Es importante saber si están organizados e identificar a los actores claves o influyentes en la vida de la comunidad, con el fin de involucrarlos en la planificación y desarrollo turístico de la finca. Para estos estudios se utilizan herramientas como observación directa, fichas informativas, entrevistas o encuestas e investigación bibliográfica.

e. Estudio del entorno externo de la finca: Existen algunos aspectos, en la región inmediata de la finca (no dentro de ella), que pueden influir directa o indirectamente en el desarrollo turístico de la misma (Boo 1993). Por ello, se debe estudiar el entorno externo o la región donde se localiza la finca, principalmente su desarrollo turístico. Los aspectos que normalmente se investigan en el entorno externo del área turística a desarrollar son:

i. Contexto sociocultural: historia, etnología, demografía, condiciones de vida.

ii. Contexto económico: principales actividades productivas, condiciones económicas de vida.

iii. Contexto político: división geográfica y política de la región, principales entidades y autoridades políticas, políticas turísticas de la región.

iv. Contexto ambiental: descripción fisiográfica, hidrológica, geológica y ecológica de la región.

v. Contexto turístico: sistema-producto turístico identificado para la región definido por la institución del Estado a cargo del desarrollo turístico del país; en Guatemala, el INGUAT. El plan regional turístico, principales actores para el turismo de la región, atractivos turísticos cercanos, infraestructura y facilidades turísticas (hoteles, restaurantes, abarroterías, asistencia médica, transporte, etc.).

Las técnicas para recolección de datos para un estudio de turismo en la región pueden ser:

* Observación.
* Comunicación directa: cuestionarios, entrevistas, fichas informativas.

* Datos secundarios: investigación bibliográfica.

f. Estudio de mercado: "Es el conjunto de variables que permiten precisar cuantitativa y cualitativamente los mercados hacia los cuales deben dirigirse las políticas de comercialización" (Báez y Acuña 1998). Este estudio indica la aceptabilidad que el bien o servicio producido por el proyecto tendría en su uso o consumo. Si todas las restantes variables fueran viables pero no hubiera demanda suficiente para justificar su implementación, el proyecto sería rechazado. Un objetivo de este estudio es determinar los flujos de ingresos monetarios que tendría el proyecto en sus diferentes años de duración (Zea y Castro 1993). El estudio debe determinar la demanda del producto a vender y definir, lo mejor posible, los mercados meta y el perfil de los consumidores del producto.

La investigación de mercados se define como la función que vincula al cliente con el mercadólogo, a través de la información utilizada para identificar y definir las oportunidades, problemas y medidas de mercadotecnia. Con la información también se verifica el desempeño del mercado y se comprende mejor el desarrollo del proceso de mercadotecnia (Kotler y Armstrong 1991). El proceso general para desarrollar una investigación de mercados comprende cinco etapas:

Cuadro 3
PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1. Definición del problema y los objetivos de la investigación →	2. Análisis de la situación actual: información sobre la entidad ejecutora y su entorno →	3. Implantación del plan de investigación, recolección y análisis de los datos. El fin es determinar las características y tamaño de los mercados potenciales. →
4. Interpretación de los hallazgos y comunicación de los mismos, a través de un informe. →	5. Implementación y seguimiento.	

(Adaptado de Báez y Acuña 1998).

La información de los mercados puede obtenerse de fuentes secundarias (libros, boletines y otras publicaciones) o de fuentes primarias como las investigaciones por observación, las encuestas, entrevistas o experimentos (Kotler y Armstrong 1991). Existen empresas que se dedican únicamente a la investigación de mercados. Si el estudio se realiza por los investigadores del proyecto, se recomienda la asesoría de un mercadólogo.

g. Evaluación y Diagnóstico del proyecto (FODA): La planeación estratégica de un proyecto implica establecer los objetivos necesarios hacia los cuales se dirigirá el esfuerzo de grupo. Incluye definir misiones, objetivos y las acciones para alcanzarlos. Un paso muy importante que forma parte de la

etapa de pre-inversión del proyecto es la detección de las oportunidades y amenazas tanto en el ambiente externo como en el interno, lo que constituirá el verdadero punto de partida para la planeación. El FODA es un método de análisis sistemático, en el cual se analizan las fortalezas y debilidades de la empresa (ambiente interno) y las oportunidades y amenazas del entorno externo que pueden afectar el desarrollo del proyecto que se analiza (Kontz y Weihrich 1994).

h. Estudio económico / financiero (Presupuesto): "Este estudio sirve para visualizar la obtención de los recursos que se requieren para invertir en el proyecto y determinar los gastos financieros e impuestos que deben pagarse sobre las utilidades que el mismo tendría" (Zea y Castro 1993). Esto permitirá evaluar la viabilidad económica del proyecto planificado. El estudio representa un análisis fundamental en la toma de decisiones para la realización del proyecto.

"Un presupuesto es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos y de los gastos (desembolsos de capital) en los cuales se deberá incurrir para poner en marcha el proyecto" (Kotler y Armstrong 1991). Preparar un presupuesto implica planificación ya que éste obliga a preparar por adelantado una recopilación numérica del flujo de efectivo esperado, gastos e ingresos, desembolsos de capital o la utilización de horas-hombre (Kotler y Armstrong 1991).

El presupuesto se compone de tres partes básicas:

i. Ventas: se define según la demanda y el precio investigados.

ii. Gastos variables: son aquellos gastos que se realizarán únicamente si llegan los visitantes y dependen del número de visitantes que se atienden. Ejemplo, gasto de la degustación de café que se regalará a cada visitante.

iii.. Costos fijos: son aquellos costos que se realizarán lleguen o no los visitantes a la finca y no dependen del número de visitantes que lleguen. Ejemplo: salarios de las personas que trabajen de fijo en el tour.

Los datos numéricos que componen las tres partes anteriores se basan en los estudios antes realizados en la etapa de pre-inversión (idea del proyecto, evaluación del potencial turístico, estudio socioeconómico y estudio de mercado). Con base en los totales de cada una de las partes, se analiza la utilidad o la pérdida que se obtendrá en el desarrollo del proyecto. Esto, junto con los otros estudios realizados, constituirá la base para la toma de decisión previa a la etapa de inversión del proyecto.

2. ETAPA DE INVERSIÓN (DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO):

a. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DESEADO DE TURISMO Y CREACIÓN DEL PRODUCTO:

i. Inventario y descripción de los atractivos turísticos de la finca: En toda planificación de actividades turísticas, ya sea en el ámbito nacional, regional o local, es indispensable levantar inventarios de los atractivos turísticos. Todo inventario debe ser tan completo y detallado como sea posible y deberá realizarse de manera sistemática y categorizada (Báez y Acuña 1998). Un inventario de atractivos turísticos es un catálogo y descripción ordenada de los lugares, objetos o acontecimientos de interés turístico de un área determinada. Su confección implica dos pasos: a. registro de la información y b. evaluación de los atractivos turísticos. El registro de la información consiste en la recopilación de todos los datos sobre los atractivos turísticos del área, ordenados en un sistema de clasificación (Anónimo 1975).

Para recopilar la información de los atractivos se sugiere utilizar una ficha de registro para cada uno (Báez y Acuña 1998). Existen diversos formatos para la elaboración de las fichas o boletas para el inventario de atractivos turísticos, las cuales pueden ser aplicadas y adaptadas por el personal del área en función de sus necesidades específicas. En el anexo 1 transcribo el formato sugerido por Ceballos-Lascuráin (1996) que contiene, en forma detallada, los posibles componentes a considerar. Este formato puede servir de guía para la elaboración del inventario turístico en las fincas cafetaleras.

Para efectuar el inventario y la descripción de los atractivos se debe realizar una investigación profunda tanto en el área estudiada, a través de visitas de campo, como en fuentes de información secundarias y terciarias, a través de investigación de gabinete.

ii. Evaluación de las limitantes y ventajas de los atractivos de la finca: Es pertinente un análisis de las limitantes y ventajas que podrían afectar el desarrollo de los atractivos, respecto de su facilidad de implementación, su aceptación por el mercado meta y respecto de la competencia que podría representar la existencia de atractivos similares en la región.

iii. Selección y clasificación de los atractivos de la finca: Los atractivos turísticos se pueden clasificar en tres categorías, según Baéz y Acuña (1998):

iii.a. "**Atractivos focales:** son los atractivos distintivos del patrimonio natural y/o cultural que se encuentran dentro del área a desarrollar. Son rasgos intrínsecos de singularidad que mejor caracterizan al sitio y el motivo fundamental por el que los turistas querrán visitarlo".

iii.b. "**Atractivos complementarios:** Elementos del patrimonio natural y/ o cultural que se encuentran en un área determinada, pero que no poseen el grado de importancia o singularidad en cuanto a la atracción turística como los atractivos focales. Constituyen motivos de interés adicional y valor agregado para el turista, contribuyendo a una experiencia turística de mayor riqueza y diversidad, al inducir al visitante a que permanezca mayor tiempo en el área. También pueden contribuir a evitar concentraciones excesivas de turistas en un solo lugar y a un mismo tiempo, al propiciar el desplazamiento de los visitantes por diversos sitios del área correspondiente".

iii.c. "**Atractivos de apoyo:** los constituyen aquellos elementos artificiales (instalaciones y servicios) que proporcionan al visitante diferentes satisfacciones, pero nunca constituirán el motivo total (principal) por el cual los turistas visitan el área. Aquí se incluyen los alojamientos, restaurantes, centros de interpretación, miradores, servicios de paseos a caballo, etc. Siempre se agregan después de escoger los atractivos, para dar apoyo a los atractivos focales y complementarios".

La planificación de la visita guiada y el diseño del sendero turístico se hacen con base en los atractivos focales seleccionados; luego, se toman en cuenta los atractivos complementarios para enriquecer la visita y, por último, se planifican los atractivos de apoyo que brinden servicios a los turistas.

iv. <u>Determinación de zonas para la administración turística y sus lineamientos:</u> La zonificación consiste en dividir el área de manejo en zonas, en las que se permiten ciertas actividades y se limitan otras. Se efectúa con el objetivo de administrar mejor el área, según el uso actual del área, su potencialidad y recursos actuales. En el caso del turismo, las estrategias de zonificación y regulaciones se usan también para concentrar a los visitantes en ciertas áreas y dispersarlos en otras (Ceballos-Lascuráin 1996).

La **Zonificación Turística** consiste en identificar y agrupar las áreas con potencial turístico, es decir, zonas en las que existen atractivos turísticos suficientes como para justificar el desarrollo de la actividad. Las áreas determinadas deberán contar con una serie de condiciones tales como accesibilidad, disposición de servicios básicos,

infraestructura básica, etc. que posibiliten el desarrollo. El proceso de zonificación turística debe estar totalmente integrado al de zonificación del área en general y debe ser compatible con los objetivos planteados para las demás zonas identificadas (Báez y Acuña 1998).

Las zonas de manejo de turismo sostenible deben establecerse de acuerdo a los valores naturales y culturales del área, en particular de la fragilidad del ecosistema y capacidad de carga. Estas zonas indican dónde puede haber desarrollo turístico y por lo general, se establecen cuatro tipos de zonas:

iv.a. **Zona Núcleo:** no entran turistas

iv.b. **Zona Restringida:** sí se permite el ingreso de turistas pero sólo a pie. Se realizan actividades de bajo impacto ambiental y se evita la concentración de visitantes.

iv.c. **Zona de Utilización Turística Moderada**: donde los turistas pueden realizar varias actividades pero también de bajo impacto. Por ejemplo, acampar, explorar y observar la naturaleza. Esta zona debe tener muestras representativas de los recursos más importantes del parque.

iv.d. **Zona de Desarrollo:** donde se concentran las facilidades turísticas. Estas deben ser construidas en la periferia de la finca y de acuerdo al diseño y construcción del área. Los centros de información turística son muy importantes ya que contribuyen a la educación ambiental. Se sugiere que el centro tenga documentos como audiovisuales, panfletos, lista de especies del área, etc., para introducir a los turistas al sitio (Ceballos-Lascuráin 1996).

iv.e. Para la elaboración de la zonificación sugiero la siguiente **metodología**:

(a) Se investiga la zonificación actual del área. Los objetivos de cada zona, los usos actuales del área y sus tendencias.

(b) Sobre la base del inventario de atractivos turísticos realizado y basándose en los mapas de recursos del área, se identifican los sitios con potencial para el desarrollo turístico de la finca y los sitios que presentan restricciones para su desarrollo.

(c) En un mapa preliminar de la finca, se identifican las áreas con potencial turístico, marcando con puntos los atractivos que poseen.

(d) Con base en el mapa preliminar se establece una zonificación turística preliminar.

(e) Se reconoce en el campo la zonificación y se verifica su acceso y viabilidad de existencia. Se verifica también su relación con los objetivos del área, antes establecidos. Hay que recordar que la zonificación turística debe ser

compatible con la zonificación administrativa de la finca.

(f) Se definen los objetivos, especificaciones y actividades permitidas en cada zona propuesta.

(g) Se evalúa y corrige la zonificación propuesta y se define la zonificación final, sus límites y lineamientos.

La zonificación turística permite administrar y manejar las zonas alteradas por el uso público. Las regulaciones de cada zona servirán para minimizar impactos turísticos negativos sobre los recursos. Para ello debe existir un plan de monitoreo de impactos y una evaluación de las actividades realizadas en cada zona.

v. Plan de Interpretación: La interpretación es una forma de aprendizaje coordinado, creativo y motivacional. Involucra la traducción del lenguaje técnico de una ciencia o área relacionada a términos e ideas que las personas, en general, puedan entender fácilmente e implica hacerlo de forma entretenida e interesante. Se presentan aspectos que ayudan a que la audiencia, no cautiva, pueda entender y apreciar lo que se le está mostrando o transmitiendo (Ham 1992). Un buen plan de interpretación, no sólo enriquece la experiencia turística, sino que provee fundamentos para que ésta sea recordada y revivida (Lindberg y Hawkins 1993).

La interpretación comprende tres componentes esenciales: la audiencia, el mensaje y la técnica de comunicación.

v.a. Estos mismos componentes definen **los tres pasos claves** para la planificación de una interpretación exitosa:

(a) **Definición de la audiencia meta:** Cada cliente posee características diferentes. Se deben estudiar las características de la audiencia meta a fin de poder moldear la interpretación según sus necesidades. Los criterios más estudiados son demografía, edad, nivel de educación, origen y características psicográficas. Esta información ayuda a sugerir cuan familiarizado está el grupo meta con el lugar visitado, el interés de ellos en participar en actividades recreativas, el nivel de comprensión, los motivos y expectativas de los clientes en la actividad o su actitud o nivel de interés y entendimiento en un tema.

(b) **Determinación del contenido y la estructura de la interpretación:** La definición de un tema asegura que la interpretación sea relevante para el lugar visitado. El contenido, generalmente, tiene cuatro componentes: (1) el área natural que se visita provee la base de la

interpretación, la información del lugar, (2) las características de la audiencia meta, (3) las expectativas del gerente del área visitada y (4) los intereses del intérprete. Para desarrollar el contenido se recomienda definir los mensajes que serán transmitidos haciendo notar el tema, la estructura, un grupo de mensajes y un concepto en general.

(c) **Selección de una técnica de comunicación:** Según la audiencia meta, se escoge un medio o técnica de comunicación para transmitir la interpretación. Los medios verbales son considerados más efectivos porque el intérprete puede responder a las condiciones cambiantes, particularmente a las necesidades de los clientes individuales. Son más eficientes, también, al transmitir ideas más abstractas y complejas. Entre los medios verbales tenemos la discusión, la representación, las actividades creativas, los programas de televisión y radio, etc. El proceso de selección de la técnica verbal es más difícil ya que se necesita unir las características del contenido, las necesidades de la audiencia, las ventajas y desventajas del sitio y la responsabilidad del individuo para transmitirla. Las técnicas no verbales incluyen publicaciones, señales para visitas autoguiadas, audiovisuales, centros de visitantes, museos, etc. (Lindberg y Hawkins 1993).

Un plan de interpretación bien elaborado puede incrementar enormemente la calidad de la experiencia del visitante en las fincas cafetaleras, ya que proporcionará significado a procesos que, de otra manera, pueden ser incomprendidos.

v.b. **Diseño del sendero turístico:** El diseño del sendero turístico, donde se va a ejecutar la visita guiada, se debe hacer con base en la selección de atractivos que se realizó en el paso iii de esta etapa del proyecto. El lugar donde se puedan observar los atractivos focales determina el lugar donde se traza el sendero. De igual forma, deben tomarse en cuenta los atractivos complementarios para enriquecer la visita guiada y, finalmente, se debe planificar dónde se construirán los atractivos de apoyo para hacer más placentera la visita.

Un factor determinante para diseñar el sendero es la dificultad que presente el terreno en función de ofrecer una caminata cómoda para los visitantes, con suficiente espacio para que se desplacen. Según Cifuentes (1992), una persona necesita 1 metro cuadrado de espacio para desplazarse cómodamente.

v.c. **Diseño de la visita guiada (Guión de interpretación del sendero):** "Una visita guiada es una forma especializada de una plática o discusión, en la que se vinculan varios atractivos y se mantiene un ambiente más estimulante para aprender. Su tiempo de duración varía entre una hora hasta meses" (Lindberg y Hawkins 1993). Las visitas guiadas son más visuales y, generalmente, requieren más interacción de la audiencia, por lo que la interpretación debe ser adaptable y comprensiva (Lindberg y Hawkins 1993).

Las visitas o caminatas guiadas se deben diseñar y estructurar con un orden lógico; de lo contrario, ofrecen una historia o experiencia al azar. Las caminatas estructuradas conectan lugares y mensajes de una manera lógica y entretenida. El proceso de estructuración implica buscar una variedad de formas o caminos para visitar y experimentar un área o una combinación de varias. Una herramienta de fácil aplicación consiste en hacer una tabla con el nombre del lugar y escribir a la par la historia o mensaje que puede ofrecer. Luego, se hace un mapa con el sendero actual o potencial para analizar la ruta y sus paradas a fin de verificar si concuerdan con el mensaje a transmitir. La idea es tratar de ordenar la secuencia de paradas, buscar varias direcciones de recorrido y luego evaluar la duración de cada ruta (Lindberg y Hawkins 1993).

El siguiente paso en la estructuración es decidir qué se va a decir en cada parada. Generalmente, ayuda empezar el discurso de cada parada con una oración que dirija la atención de la audiencia hacia un objetivo, escena o idea. El discurso debe unir el relato de esa parada al mensaje que se transmite en la caminata completa y debe finalizar indicándole a la audiencia las direcciones a seguir para la siguiente parada (Lindberg y Hawkins 1993).

La estructura lógica de una visita o caminata guiada se debe organizar alrededor de un tema y seguir el abordaje interpretativo para presentarla. Para estas charlas se utilizan técnicas de comunicación como la prefiguración, el misterio y otros métodos. Las cuatro partes de las caminatas guiadas son:

Cuadro 4
PARTES DE UNA EXCURSIÓN O CAMINATA GUIADA

Partes	Descripción y objetivos
Período de Preparación	* Es el tiempo en que el guía invierte en el punto de partida saludando a la gente. Ayuda a romper el hielo entre la audiencia y el guía. Dura alrededor de 10 - 15 minutos. * Aquí el guía notará ciertas características de la audiencia que le pueden ser útiles para dirigirse a ellos. * Se debe informar a la audiencia acerca del grado de esfuerzo físicos que requerirá la excursión y de cualquier peligro que podría encontrarse.

Introducción	* Como en una charla, se debe hacer una introducción al tema y crear interés en la audiencia sobre éste. Se puede comenzar con una frase motivadora o una pregunta interesante que sugiera el tema y estimule el interés. Dura alrededor de 15 - 30 minutos. * La audiencia también se introduce a la forma en que se va a realizar la visita, diciéndoles cómo está organizada la caminata y dónde terminará. Se puede referir a algunas paradas que efectuarán o algunas cosas que observarán. * Puede ser importante que se repita la información acerca de la duración de la caminata, los requerimientos físicos, etc.
Cuerpo	* Es la narración de cada una de las paradas, que le permitirán desarrollar el tema, presentando la información necesaria. Cada parada planificada y narrada debe enfocar la atención de la audiencia en algo relacionado con el tema. * Para decidir lo que se debe decir en cada parada, se recomienda pensar en las partes de la narración: 1. Frase de orientación (para enfocar la atención al grupo en la idea que se desea enfatizar), 2. Descripción (explicación de los detalles de la escena que se presenta. Esto se hará en forma selectiva ya que explicar mucho podría agobiar a la audiencia). 3. Enlace temático (une la descripción de la parada con el tema de la caminata, revela la razón para detenerse en esa parada). 4. Transición (Presenta el final del discurso e indica al grupo que debe seguir al guía hacia la próxima parada).
Conclusión	* Usualmente se hace en la última parada. Debe mostrar por última vez la relación entre las paradas realizadas y el mensaje principal de la caminata. * Las buenas conclusiones son breves y específicas e indican una finalización clara y precisa de la actividad.

(Adaptado de Ham 1992).

v.d. **Señalización:** Es el conjunto o sistema de señales o rótulos colocados en una carretera o en un lugar. Su objetivo es la ubicación de los visitantes dentro del área que visitan; por ejemplo, las señales de ubicación de los baños, de la cafetería y de la salida de los senderos (De Toro y Gisbert 1969).

Dentro del plan de interpretación, las señales juegan un papel muy importante ya que forman parte del medio de transmisión de la información del lugar, como las señales donde se indican datos generales de las áreas visitadas. En senderos interpretativos con temas complejos como el proceso del café, la señalización constituye una ayuda visual para que los visitantes puedan entender más fácilmente, de una manera gráfica, la información que se les está transmitiendo. Además, con las señales se puede lograr que la visita sea más dinámica.

El diseño y el material que se utilice para la señalización deben tener un balance con el entorno donde se coloquen. Preferiblemente, se utilizan materiales y mano de obra local. Una característica relevante es que el material que se utilice sea durable, ya que estará expuesto a los daños causados por la intemperie. Los materiales más utilizados son la madera, el metal, el plástico y el concreto (Trapp et al. 1992).

El texto de los mejores letreros es aquel que llama la atención y es fácil de leer. La facilidad de lectura se logra si

se utiliza un tipo de letra clara, no complicada, y que evite el uso de varios tipos de letra. El tamaño de la letra dependerá de la distancia a la que se va a leer el letrero; sin embargo, el tamaño utilizado también sugiere el orden en el que se debe leer el texto. Por ejemplo, un título tiene las letras más grandes que un subtítulo. Se sugiere que las letras mayúsculas se usen sólo para principiar las oraciones, o en títulos, ya que estas letras necesitan más espacio para la escritura y por lo general, son más difíciles de leer (Trapp et al. 1992).

v.e. **Presupuesto general del plan de interpretación:** Para la elaboración de este presupuesto, es necesario cotizar y organizar todos los gastos que el mismo implicará. Por ejemplo, si se planificó un tour guiado, se necesita cotizar y planificar el salario o bonificación del guía. También, se deben cotizar y analizar todos los gastos de inversión que se harán en la construcción de senderos, en la señalización y en el material escrito que se le dará a los visitantes.

v.f. **Ejecución y supervisión del plan interpretativo**: Después de elaborada toda la planificación de la interpretación de la finca y después de la aprobación del presupuesto, el plan debe ser evaluado en la práctica. Idealmente, se invita a personas ajenas a este proceso de planificación con el fin de presentarles el plan y recibir retroalimentación. Los participantes funcionarán como visitantes a quienes se les dará el tour. Es conveniente pasarles una encuesta o pedirles que hagan las sugerencias por escrito. Esto nos permitirá mejorar y reestructurar el plan si es necesario.

(a) **Construcción de los senderos turísticos:** Únicamente después de la aprobación del plan y del presupuesto del mismo, se construyen los senderos turísticos. Para ello, sugiero contratar profesionales expertos en el campo de la arquitectura, si es necesario.

(b) **Elaboración de la señalización y del material escrito**: Para el diseño gráfico y la fabricación de la señalización de la finca, sugiero contratar profesionales especializados en ese campo. De la misma manera, la colaboración de un diseñador gráfico es importante para la elaboración del material escrito que se les dará a los visitantes. Este material se puede elaborar en forma de hojas informativas, bifoliares, trifoliares, etc.

vi. <u>Determinación de la capacidad de carga turística del sendero y plan de monitoreo de impactos turísticos negativos dentro de la finca</u>: La presencia de visitantes en áreas naturales puede provocar impactos sobre la flora, fauna y en la cultura de la comunidad local, al mismo tiempo, puede influir directamente en la calidad de la

experiencia de los visitantes. Esto pone en riesgo el éxito de los proyectos de turismo sostenible (Cifuentes 1992). Por ello, es de vital importancia determinar el nivel de capacidad de carga o de soporte de visitantes en las áreas donde se realiza el turismo y planificar estrategias de monitoreo de impactos con el fin de lograr el desarrollo sostenible del área.

Sobre el tema de la mitigación de impactos negativos del turismo se han escrito varios estudios. El estudio de Cifuentes (1992) establece un límite en el número de visitantes que se pueden atender en un área simultáneamente. Los estudios de Stankey (1985) y Kuss et al. (1990) se refieren más que todo a estrategias de monitoreo de impactos. Por lo tanto, sugiero que se utilice la metodología de capacidad de carga para establecer un límite inicial en el manejo de visitantes en las fincas de café y se utilicen las otras dos metodologías para desarrollar el plan de monitoreo de impactos negativos del turismo en las fincas.

(a) **Capacidad de Carga o de Soporte**: Es una cantidad de uso turístico que no sobrepasa los límites ecológicos, sociales y económicos del área de estudio. El término se refiere al nivel máximo de uso de visitantes que un área puede soportar sin que se produzcan efectos negativos severos sobre los recursos y la calidad de satisfacción del visitante. La capacidad de carga no es un número rígido que se pueda interpolar en cualquier área. Esta depende de las características naturales del sitio, así como de la capacidad de manejo que se tenga sobre el mismo. En ella interfieren factores tales como el tipo de uso que se le pretende dar al área, la extensión del lugar, el diseño de las instalaciones turísticas y el carácter dinámico del ambiente natural y cultural del área, entre otros. La capacidad de carga es una herramienta de planificación que sustenta y requiere decisiones de manejo. Es dinámica y relativa porque depende de variables de apreciación y, según las circunstancias, ésta puede cambiar (Cifuentes 1992).

La metodología de la capacidad de carga comprende seis pasos: (1) Análisis de políticas sobre turismo y manejo de las áreas de estudio. (2) Análisis de los objetivos del área. (3) Análisis de la situación de los sitios de visita. (4) Definición, fortalecimiento o cambio de políticas y decisiones a la categoría de manejo, zonificación. (5) Identificación de factores o características que influyen en cada sitio de uso público. (6) Determinación de la capacidad de carga para cada sitio (Cifuentes 1992). Los pasos del 1 al 4 se refieren al

estudio y análisis de un área que ya se utilice turísticamente y cómo este manual está dirigido para la creación de un nuevo producto, me referiré únicamente a los pasos 5 y 6.

(a.i) **Identificación de factores o características que influyen en cada sitio de uso público**: La capacidad de carga turística se puede determinar únicamente sitio por sitio y no por la totalidad del área turística, que en nuestro caso se refiere al área total de cada finca. En este paso detallan las características particulares de cada sitio de uso turístico. Es necesario conocer la calidad, cantidad y estado de los recursos, así como evaluar la fragilidad y vulnerabilidad de esos recursos. La identificación de factores influyentes es de suma importancia para determinar, en el siguiente paso, la capacidad de carga real de un sitio (Cifuentes 1992).

(a.ii) **Determinación de la capacidad de carga para cada sitio:** Se consideran tres niveles de capacidad de carga. "La capacidad de carga física es el límite máximo de visitas que puede tener un sitio con espacio definido, en un tiempo determinado" (Cifuentes 1992). La fórmula para sacar este dato es:

Cuadro 5
FÓRMULA DE LA CAPACIDAD DE CARGA FÍSICA

$$CCF = V/a \times S \times T$$

Donde V/a = visitantes por área ocupada
S = superficie disponible para uso público.
T = tiempo necesario para ejecutar la visita.

(Cifuentes 1992).

"La capacidad de carga real (CCR) es el límite de visitas determinado a partir de la capacidad de carga física, luego de someter el dato a factores de corrección definidos en función de las características particulares del sitio" (Cifuentes 1992). Estos factores se obtienen al considerar variables físicas, ambientales, ecológicas, sociales y de manejo. Un ejemplo de estos factores son las horas de sol disponibles para transitar en un sendero que no tiene luz eléctrica. La fórmula para calcular esta capacidad de carga es:

Cuadro 6
FÓRMULA DE LA CAPACIDAD DE CARGA REAL

$$CCR = CCF \times \frac{100 - FC1}{100} \times \frac{100 - FC2}{100} \times \frac{100 - FC3}{100} \times \frac{100 - FCn}{100}$$

Donde FC1 al FCn = factores de corrección expresados en porcentaje.

(Cifuentes 1992).

Los factores de corrección se deben calcular en porcentajes con la siguiente fórmula:

Cuadro 7
FÓRMULA PARA CALCULAR LOS FACTORES DE CORRECCIÓN

$$FC = \frac{Ml \times 100}{Mt}$$

Donde: FC = factor de corrección
Ml = magnitud limitante de la variable
Mt = magnitud total de la variable

(Cifuentes 1992).

Finalmente, "la capacidad de carga efectiva o permisible es el límite máximo de visitas que se pueden permitir, dada la capacidad para ordenarlas y manejarlas" (Cifuentes 1992). Esta capacidad se obtiene al comparar la CCR con la Capacidad de Manejo (CM) de la administración del área de estudio. Es necesario conocer la capacidad de manejo mínima indispensable y determinar ese porcentaje de la CCR. De este modo, la fórmula para calcular la capacidad de carga efectiva es:

Cuadro 8
FÓRMULA DE LA CAPACIDAD DE CARGA EFECTIVA

$$CCE = CCR \times CM/100$$

Donde: CM es el porcentaje de la capacidad de manejo mínima.

(Cifuentes 1992).

"La CM es la suma de condiciones que la administración de un área necesita para poder cumplir a cabalidad con sus funciones y objetivos" (Cifuentes 1992). La medición de esta capacidad es difícil, por lo que se sugiere tomar variables medibles como personal, equipo, infraestructura, facilidades y financiamiento para tener una aproximación de lo que sería la capacidad de manejo mínima indispensable. Conociendo las condiciones existentes se puede llegar a determinar en qué medida esas condiciones llenan la capacidad mínima indispensable y expresarla en porcentaje (Cifuentes 1992).

En el caso de los proyectos de desarrollo turístico en las fincas de café, como son programas a desarrollar, se asume que se cumplirán a cabalidad las condiciones de administración del proyecto, por lo que la capacidad de manejo equivaldría al 100%.

Se debe hacer notar que la CCE puede ser menor o igual que la CCR, pero nunca mayor, por más que la capacidad de manejo llegue a ser mayor que lo óptimo (Cifuentes 1992).

(a.iii.) **Plan de monitoreo de impactos negativos del turismo:** "La metodología descrita para el **Límite de cambio aceptable (LCA)** se concentra en establecer límites medibles a los cambios inducidos por el hombre en las condiciones biofísicas y sociales del área y en definir estrategias apropiadas de manejo para mantener y restaurar tales condiciones"(Baéz y Acuña 1998). El

LCA enfatiza en las condiciones deseables y se basa en juicios y criterios prácticos. (Baéz y Acuña 1998).

"El **Manejo del Impactos de Visitantes** (VIM por siglas en inglés) es una técnica que permite evaluar y manejar los impactos en el ambiente y en la calidad de la experiencia de los visitantes, producidos por los visitantes en un área natural" (Baéz y Acuña 1998). Es una metodología práctica que permite identificar condiciones problemáticas, determinar factores causales potenciales y seleccionar estrategias potenciales de manejo para mejorar tales impactos. No obstante, el proceso para determinar la calidad del ambiente y de la experiencia de los visitantes, es complejo y está relacionado con factores como expectativas de los visitantes, factores socioculturales, condiciones climatológicas, etc. (Baéz y Acuña 1998).

Después de revisar las metodologías de los dos enfoques para el manejo de impactos de visitantes, explicados anteriormente, y si se considera su adecuación a nuestro objeto de estudio, propongo la siguiente metodología para elaborar una herramienta de manejo para el monitoreo de impactos negativos turísticos en los proyectos de las fincas de café. La metodología propuesta incluye los siguientes pasos:

1. Determinación de: (a) impactos potenciales de los visitantes, directos e indirectos, sobre el área y (b) límites de cambio aceptables. Los impactos se deben analizar en cinco áreas: vegetación y suelo, fauna, recursos acuáticos, recursos culturales y calidad de la experiencia del visitante.
2. Selección de los indicadores para el monitoreo de impactos.
3. Elaboración de una herramienta de monitoreo de impactos que incluya las siguientes partes: (1) recurso en el que se produce el impacto, (2) tipo de impacto, (3) causa del impacto, (4) indicador del impacto y (5) estrategia para mitigarlo.

vii. <u>Diseño del servicio turístico deseado: descripción de la secuencia de actividades de los turistas en la finca:</u> Como la actividad turística es complementaria dentro de la operación de la finca, ésta se debe planificar y adaptar de manera que no interrumpan el trabajo en la finca. Es importante también que se planifique y se documente la secuencia de actividades de los turistas dentro de la finca para indicar, a cada paso, quien será la persona responsable de atenderlos. Este documento debe enviarse a todas las personas que estarán involucradas en esta actividad en la finca con el fin de evitar confusiones y facilitar el éxito en la ejecución de la misma.

viii. <u>Diseño de las facilidades turísticas dentro de la finca:</u> "El diseño de facilidades en un área turística sostenible requiere

plantear estrategias sobre una base holística y ecológica para crear proyectos que no alteren o perjudiquen los sistemas existentes en el sitio, sino más bien que ayuden a repararlos y restaurarlos" (Báez y Acuña 1998).

viii.a. Marchena et al. (1993) proponen los siguientes principios para la construcción de los complejos turísticos sostenibles:

(a) La planificación y el diseño son ejecutados por un equipo multidisciplinario, que incluye arquitectos.

(b) La selección del sitio identifica, sopesa y balancea el atractivo del sitio (natural y cultural) contra el costo inherente de su desarrollo.

(c) Las construcciones y el equipamiento de la infraestructura son diseñados en armonía con el entorno natural y cultural del área.

(d) El estilo de la arquitectura es orgánico, que integra y complementa las formas del relieve existente con materiales de construcción locales y naturales.

(e) La construcción integra los requerimientos para la conservación de la vida silvestre y características naturales relevantes. Por ejemplo, se utilizan equipos de construcción pequeños y funcionales que produzcan un mínimo impacto al relieve predominante y a la vegetación natural.

(f) Las instalaciones son construidas con el fin de minimizar el consumo de energía y la generación de contaminantes líquidos y residuos sólidos.

(g) Los productos y servicios que se ofrecen reflejan la cultura local y a la vez soportan la economía local. Es conveniente ofrecer alimentos, bebidas y servicios que promuevan una vida saludable.

El diseño arquitectónico sostenible establece un balance entre las necesidades humanas y los recursos naturales y culturales del entorno; reduce el consumo de los recursos naturales no renovables, el uso de materiales externos y la generación de desechos (Báez y Acuña 1998).

La planificación y el diseño de las facilidades turísticas dependerán ampliamente de las características físicas de la finca y de los objetivos del proyecto de turismo a realizar. Por ejemplo, puede ser que se decida no construir alguna facilidad, sino adecuar la casa patronal para que se puedan recibir allí a los turistas. Por ser un tema extenso y específico, sobre el cual existen varias bibliográficas, tan sólo presento aquí algunas que podrían servir de guía para la planificación

y diseño de las facilidades turísticas en las fincas de café: Hawkings et al. (1995), Báez y Acuña (1993) y Ceballos-Lascuráin (1996).

viii.b. **Presupuesto general del plan de facilidades turísticas:** Este presupuesto incluirá la inversión para la contratación de los profesionales en arquitectura así como todos los gastos de material y mano de obra para la construcción de las facilidades.

viii.c. **Ejecución y supervisión del plan de facilidades turísticas:** Después de aprobado este plan y todos los diseños de las edificaciones a construir, se contrata la mano de obra y se compran todos los materiales necesarios para la ejecución de las construcciones. Tanto la compra del material como de la construcción en sí tienen que ser supervisadas por un experto en el tema.

(a) **Compra del equipo y mobiliario necesario para las facilidades turísticas construidas:** Al igual que el diseño de un edificio debe armonizar con su entorno natural y cultural, así también debe armonizar el mobiliario y la decoración del edificio.

b. PLAN DE MERCADEO DEL PRODUCTO:

La mercadotecnia es un proceso social y administrativo que implica la satisfacción de las necesidades del consumidor y genera intercambio de productos y servicios. Su objetivo es investigar constantemente el mercado a fin de lograr la satisfacción de los clientes, así como el beneficio de los productores. La administración de la mercadotecnia es el análisis, planeación, ejecución y control de programas destinados a crear, elaborar y mantener intercambios benéficos con los compradores meta para alcanzar los objetivos de la empresa.

i. Componentes de un plan de mercadotecnia:

Cuadro 9
PARTES DE UN PLAN ANUAL DE MERCADOTECNIA

Resumen Ejecutivo	Debe ser corto y detallar los objetivos y recomendaciones principales que se han de presentar en el plan.
Situación Actual del Mercado	Incluye la descripción del mercado meta (tamaño, necesidades de los clientes y los factores del medio de mercadotecnia que puedan afectar las compras), análisis del producto y su distribución.
Riesgos y Oportunidades	Se analizan las principales amenazas y oportunidades que pueden afectar el producto. De cada amenaza se mide la probabilidad y el daño que puede causar, para luego hacer un plan para enfrentar a las más relevantes. El desarrollo de las oportunidades implica riesgos que se deben medir para decidir si las ganancias esperadas justifican las acciones. * Esta sección se puede sustituir con un análisis más amplio de las Oportunidades y Amenazas (ambiente externo) y de las Fortalezas y Debilidades (ambiente interno).

Objetivos y Problemas	Expresa los objetivos como metas que se quieren alcanzar durante el plazo del plan e investiga los problemas que pueden surgir.
Estrategia de Mercadotecnia	Es la lógica de mercadotecnia por medio de la cual se espera alcanzar los objetivos de ventas. Está formada por estrategias específicas para mercados meta, una mezcla de mercadotecnia y un nivel de gasto en mercadotecnia.
Presupuestos	Las estrategias, de cada uno de los mercados meta, requieren de un presupuesto que es un informe de ganancias y pérdidas proyectadas.
Programas de Acción	Las estrategias se convierten en programas de acción específicos que muestran cuándo se van a comenzar, revisar y completar las acciones.
Controles	Por lo general, las metas y los presupuestos se definen para cada mes o trimestre. Esto permite la revisión periódica de los resultados y el análisis del funcionamiento de los productos en el mercado.

(Adaptado de Kotler y Armstrong 1991).

ii. La Mezcla de Mercadotecnia: Es un conjunto de variables controlables que la empresa maneja para provocar la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla se compone de las cuatro P's (Kotler y Armstrong 1991): 1. Producto: combinación de bienes y servicios que ofrece la compañía. 2. Precio: cantidad de dinero que el consumidor debe pagar para obtener el producto. 3. Plaza: distribución del producto a los consumidores. 4. Promoción: actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores para adquirirlo. La mercadotecnia diseña la mezcla según los objetivos a alcanzar y, por lo general, estos planes se incluyen en la parte de estrategias de mercadotecnia, dentro del plan general.

iii. "Un plan anual de mercadotecnia es un plan a corto plazo (un año) que describe los objetivos de la compañía, la situación actual de la mercadotecnia, la estrategia de la mercadotecnia en el año, el programa de acción, presupuestos y controles" (Kotler y Armstrong 1991). Sugiero que el contenido de un plan anual de mercadotecnia para mercadear los productos turísticos desarrollados en las fincas de café debe incluir:

iii.a. **Resumen ejecutivo.**

iii.b. **Situación actual del mercado:**

(a) **Descripción del servicio y/o producto:** Una descripción básica de lo que la empresa ofrecerá a su mercado objetivo. Hay que confirmar los beneficios que se ofrecerán al mercado objetivo y los objetivos que se quieren alcanzar. Una evaluación de la posición del negocio frente a su competencia, resulta útil (Kotler y Armstrong 1991).

(b) **Descripción del mercado:** En base al estudio de mercado realizado anteriormente, se describe el mercado del producto a ofrecer para conocer a los clientes potenciales. Se describen características de los clientes (turistas) como país de origen, sexo, edad, estado civil, educación, ocupación, ingreso promedio, clase social, razones y

duración de su viaje, viaja sólo o en grupo, tipo de transporte y tipo de hospedaje que usa, tipo de lugares visita, tipo de actividades realiza, cuánto gasta, etc. (Witt y Moutinho 1989).

(c) **Mercado objetivo:** Es el segmento de mercado al cual irán dirigidos los esfuerzos de mercadeo. Se selecciona a través de un proceso de segmentación geográfica, demográfica y psicográfica, principalmente. Se describen características de los turistas como las mencionadas en el inciso anterior (Kotler y Armstrong 1991).

(d) **Descripción de la competencia:** Incluye un análisis de la competencia directa e indirecta. Se describen los productos que ofrecen las otras empresas que representan competencia para nuestro producto y se trata de investigar también cómo realizan su mercadeo (Kotler y Armstrong 1991).

(e) **Análisis del entorno externo (Oportunidades y amenazas):** Se hace un listado de las situaciones que pueden afectar el desarrollo de la empresa tanto positiva como negativamente. Incluye factores como la industria turística del país donde se desarrolla la empresa, el tamaño y características del mercado, el ambiente político y legal, factores económicos, de seguridad que pueden afectar el desarrollo de nuestro producto (Witt y Moutinho 1989).

(f) **Análisis del entorno interno (Fortalezas y debilidades):** Se hace un listado de las situaciones y características de la empresa que pueden representar ventajas y desventajas para el desarrollo de nuestro producto. Incluye factores como políticas internas de la empresa, servicios de la empresa, ubicación geográfica, etc. (Witt y Moutinho 1989).

(g) **Descripción de la empresa:**

(g.i) **Misión:** "El propósito o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de una de ella" (Koontz y Weihrich 1994). Es lo que quiere obtener una empresa a largo plazo; da una idea del tipo de organización y la guía de la dirección que va a tomar la empresa y la filosofía de la misma (Witt y Moutinho 1989).

(g.ii) **Objetivos y problemas:** Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad, en un plazo determinado. Deben ser específicos, realistas y medibles (Kotler y Armstrong 1991).

iii.c. **Estrategias de Mercadotecnia y Programa de Acción**

(a) **Estrategia básica:** El propósito de las estrategias es determinar y transmitir, mediante un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen de empresa que se desea proyectar (Koontz y Weihrich 1994). La estrategia básica consiste en establecer el camino para lograr los objetivos. Es importante identificar las claves para tener éxito y técnicas para lograr mayor eficiencia.

(b) **Plan de Comunicación:** La mercadotecnia requiere algo más que desarrollar un buen producto con un precio atractivo y ponerlo al alcance de sus clientes meta. Las compañías deben comunicarse con sus clientes y precisamente este es el objetivo del plan de comunicación. El programa total de comunicaciones de mercadotecnia de una empresa está formado por la mezcla específica de los planes descritos a continuación (Kotler y Armstrong 1991):

(b.i) **Plan publicitario**: La publicidad es cualquier forma pagada de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado, no personal.

(b.ii) **Plan promocional:** Las promociones son incentivos, a corto plazo, para alentar la adquisición o venta de un bien o servicio.

(b.iii) **Plan de relaciones públicas:** El plan incluye estrategias y planes para crear buenas relaciones con los diversos públicos de una empresa que obtiene publicidad favorable y fabrica una buena "imagen corporativa".

(b.iv) **Ventas personales:** Las ventas que hace un vendedor directamente, a través de una presentación oral en una conversación con uno o más clientes posibles.

(c) **Plan de Ventas**: Incluye la planeación, instrumentación y control de las actividades de los vendedores. Implica la decisión y determinación de los objetivos de ventas, el diseño de las estrategias, selección, capacitación y supervisión de los vendedores. Dentro del plan de mercado, el plan de ventas define:

* Objetivo
* Actividades, servicio al cliente
* Personal de ventas y ventas a distancia
* Precio sugerido

iii.d. **Presupuesto General del Plan de Mercadeo:** Es un informe de ganancias y pérdidas proyectadas (Kotler y Armstrong 1991). Las ganancias se estiman con base en los objetivos de venta y las pérdidas son los gastos cotizados para efectuar cada uno de los planes de mercadeo.

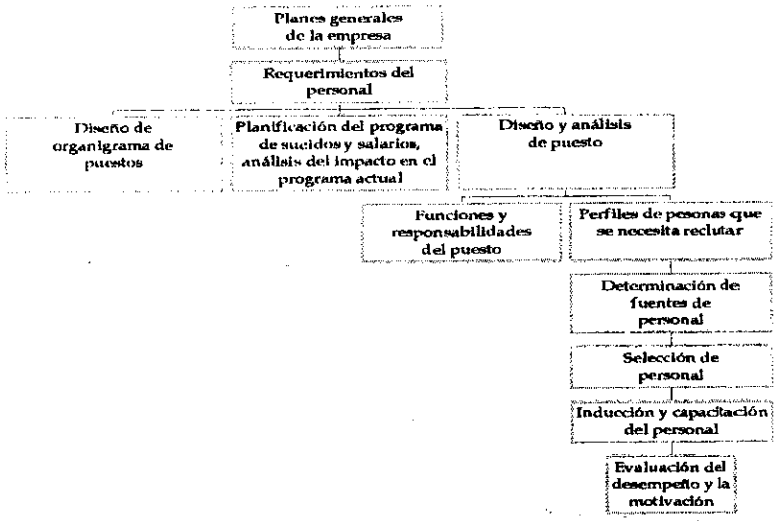
iii.e. **Controles:** El objetivo de este plan de control es, principalmente, la comprobación del éxito obtenido con el plan de mercadeo y la determinación de los aspectos que están fallando, con el fin de mejorarlos. Incluye tres subdivisiones: (1) investigación de los medio de comunicación, (2) investigación de nuevos productos y (3) de nuevos mercados. Existen varios métodos para realizar investigaciones de mercadotecnia; entre las más comunes se encuentran las encuestas y las entrevistas (Kotler y Armstrong 1991).

iv. **Ejecución y supervisión del plan de mercadeo**: Después de aprobado el plan de mercadeo y cuando el producto turístico ya esté listo, se planifica la ejecución de este plan. Para presentarle el proyecto a los canales de distribución, ya tienen que estar listos todos los planes del proyecto e incluído el plan administrativo y la contratación del personal.

iv.a. **Elaboración del material de comunicación planificado:** Idealmente, este material estará listo ya cuando se presente el producto a los canales de distribución y, por supuesto, a los clientes directos. La elaboración de este material implica la contratación de un diseñador gráfico, y para la redacción del texto del material puede ser necesaria la asesoría de un diseñador de texto o un mercadólogo. Cuando ya está aprobado el diseño final del material se hacen las cotizaciones para la impresión del documento.

c. PLAN ADMINISTRATIVO

i. Plan del recurso humano: En recursos humanos, la planeación estratégica es una técnica para determinar, en forma sistemática, la provisión y demanda de empleados que una organización o actividad necesita, así como las labores de selección, reclutamiento, capacitación, etc. El objetivo de esta planeación es proporcionar el personal adecuado en el momento adecuado (Dessler 1991). El proceso de planeación de personal es:



(Adaptado de Koontz y Weihrich 1994 y Dessler 1991).

i.a. **Requerimientos del personal:** "Los planes de personal se construyen sobre la base de principios, suposiciones básicas sobre el futuro" (Dessler 1991). Existen varias técnicas para determinar los requerimientos de personal como el análisis de tendencias (necesidades anteriores de empleo en las empresas), el análisis de margen (análisis de los

márgenes entre el volumen de ventas y el personal requerido), análisis de correlación y las proyecciones computarizadas (Dessler 1991). Sin embargo, como la actividad turística es nueva en la finca y como la manufacturación del servicio no depende directamente de la cantidad de empleados contratados, estos métodos no se aplican.

El método de planeación del requerimiento de personal que propongo para las caminatas guiadas se basa en las suposiciones básicas del futuro. Utilizando el diseño y la descripción del servicio turístico que se realizó en el paso vii de esta etapa, se hace una proyección de los empleados necesarios para lograr el éxito de la actividad.

Un factor importante de considerar son los pronósticos de ventas, ya que se debe estimar el personal que se necesitará para responder al volumen de ventas proyectado. Otro factor determinante son los recursos financieros disponibles para el departamento (Dessler 1991).

i.b. **Diseño de Organigrama:** La forma más común de describir una organización es con un organigrama que muestra en forma gráfica el esqueleto de la estructura organizacional. La gráfica presenta los títulos de los puestos de la organización y los conecta por medio de líneas que indican responsabilidad y subordinación. Las líneas muestran quién reporta a quién y quién está a cargo de qué departamento (Dessler 1991). Las especificaciones de cada puesto en términos de las actividades y responsabilidades reales y cotidianas que se espera que desempeñe la persona se presentan en el análisis y diseño del puesto.

i.c. **Diseño de puesto:** Antes de contratar el personal para que desarrolle un trabajo en particular, los gerentes deben entender exactamente qué implica el puesto a fin de definir los requisitos y aptitudes de los aplicantes (Anónimo 1997d). El análisis de puestos es el proceso de determinación de las responsabilidades y requisitos de un puesto y también del tipo de persona (en términos de capacidad y experiencia) que debe ser contratada para ocuparlo (Dessler 1991). La información que se recopila en este proceso incluye el contexto del puesto (contexto social y organizacional), las actividades del puesto, las máquinas o herramientas utilizadas en el trabajo, los requisitos y las exigencias personales y los estándares de desempeño.

Después del análisis se preparan los documentos que le ayudarán al empleado a entender y aprender el trabajo y a la vez ayudarán a los empleadores a capacitar y evaluar los resultados del trabajo (Anónimo 1997d). Estos documentos incluyen:

(a) **Descripción de las funciones y responsabilidades del puesto:** La elaboración de este documento implica el proceso de distribución de funciones. Dicho proceso se refiere a la repartición de tareas y actividades que se lleven a cabo dentro de una empresa, a fin de agruparlas según afinidades y objetivos en distintos puestos, para la obtención de un desempeño eficiente y eficaz del individuo que ocupa el puesto y de la organización como tal. El objetivo es una distribución de las actividades y tareas de una manera eficiente en los diferentes puestos a fin de obtener en conjunto la meta común (Dessler 1991). Para lograr un trabajo en equipo eficaz, la distribución de funciones debe facilitar la delegación de las mismas. Este proceso es asignar responsabilidad y autoridad a un subordinado para llevar a cabo una tarea (Koontz y Weihrich 1994).

Una mala distribución de funciones afecta el puesto y por lo tanto el desempeño del ocupante. Se debe evitar crear puestos con pocas actividades y tareas a desempeñar y poca o ninguna responsabilidad. También se cometen errores cuando se le da demasiada responsabilidad o autoridad a un puesto que no lo debe tener o que el ocupante no se encuentra capacitado para él. La mala distribución de funciones puede afectar también al trabajador de manera personal. La persona puede verse afectada por el estado de ansiedad o alguna otra consecuencia que se verá reflejada en el rendimiento y desempeño del individuo (Werther y Davis 1996).

"La descripción del puesto es una declaración por escrito de lo que hace el ocupante del puesto, cómo lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo" (Dessler 1991). Incluye una lista de deberes, responsabilidades, relaciones de subordinación, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión del puesto (Dessler 1991).

(b) **Especificaciones del puesto (Perfiles del personal):** Este documento describe el tipo de persona que se debe reclutar y las cualidades que ésta debe tener. Incluye una lista de requisitos humanos como la educación, capacidad, personalidad y otras características (Dessler 1991).

La elaboración de este documento es un proceso complejo y cuando se busca a una persona no capacitada para ocupar el puesto, los problemas son aún más complejos. En este caso, se requiere especificar cualidades tales como rasgos físicos, personalidad, intereses o habilidades de percepción que impliquen

cierto potencial para desempeñar el puesto o para tener la habilidad de ser capacitado para el mismo. Por lo general, identificar estos requerimientos se logra ya sea mediante un enfoque subjetivo y de juicio o mediante un análisis estadístico de las características del personal que ocupa puestos similares (Dessler 1991). Para el caso de las visitas guiadas, sugiero que este análisis incluya ambos enfoques. Es decir, que se haga un análisis subjetivo de las cualidades que debería tener el candidato del puesto y que además se haga un análisis estadístico para investigar las cualidades y características que tienen este tipo de empleados en el medio turístico de Guatemala.

i.d. **Planificación del programa de sueldos y salarios:** La compensación del personal incluye todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados y surgen de su empleo. Esta compensación se divide en tres tipos:

(a) Pagos financieros directos: en forma de sueldos o salarios, incentivos, comisiones y bonos.

(b) Pagos indirectos: en forma de prestaciones económicas o financieras como seguro y vacaciones pagadas por la empresa.

(c) Recompensas no financieras: como empleos más retadores, horarios de trabajo flexibles, etc., que son difíciles de cuantificar (Dessler 1991).

Esencialmente existen dos bases para establecer los pagos de los empleados. Una es la basada en el tiempo (salarios por día o mensual) y la otra es el trabajo a destajo, que asigna un salario según el volumen que produzcan los empleados; por ejemplo, las comisiones que se pagan a los vendedores. Además de escoger la base para el establecimiento de pagos, existen algunos factores que se deben analizar antes de decidir qué tanto pagar a los empleados. Estos factores son los sindicales, legales, de política y de equidad que afectan a la empresa en estudio (Dessler 1991).

El proceso de establecimiento de niveles de remuneración incluye los siguientes pasos (Dessler 1991):

(a) Investigación sobre sueldos en puestos de referencia: Es una investigación dirigida a determinar los niveles salariales prevalecientes en el mercado en puestos similares. La información puede ser recopilada a través de entrevistas o de fuentes secundarias. En Guatemala, se puede investigar también en organizaciones como Inspección de Trabajo, Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSEC), Gremial del Cacif, Inguat y Gremial de Guías Turísticos de Antigua. El resultado se utiliza para establecer un puesto de referencia

que servirá después para fijar la escala de paga de la empresa. En torno a dicho puesto se estructuran las demás posiciones en orden de valor relativo.

(b) Determinación del valor de cada puesto: "La valuación de puestos se utiliza para determinar el valor relativo de una posición" (Dessler 1991). Incluye una comparación formal y sistemática entre puestos a fin de asignar el valor de uno en relación a otros y da como resultado una jerarquía salarial. El proceso básico es comparar los documentos del diseño de los puestos unos con otros. Al final, se asigna un valor económico al puesto de referencia, con lo que se podrá asignar la cantidad relativa de todas las demás posiciones de la empresa, al buscar la equitatividad salarial entre los puestos.

(c) Agrupación de puestos similares en grados de remuneración: Aunque los proyectos u organizaciones sean pequeños, se debe tratar de simplificar la estructura salarial tanto como sea posible. Por ello, se establecen niveles de remuneración. Un nivel está compuesto por puestos con aproximadamente la misma dificultad o importancia, también de acuerdo con la valuación de éstos.

(d) Valoración de cada nivel de paga y la curva de sueldos: A cada uno de los niveles de remuneración determinados, se le asigna un valor económico. Una herramienta muy usada en este proceso es la curva de sueldos, la cual muestra la relación entre el valor del puesto y el sueldo promedio que se paga por esa posición. Para asignar valores económicos a los puestos con la curva salarial, primero se debe encontrar la remuneración promedio para cada grupo de paga (cada uno con diversos puestos). Luego, se colocan las tarifas de pago para cada grado. Posteriormente, se traza una línea a lo largo de los puntos anotados. Se puede hacer libremente o con un método estadístico. Finalmente, se asignan los valores a los puestos. "Los salarios que están en línea salarial son las tarifas y objetivos para los puestos en cada grado de remuneración" (Dessler 1991).

(e) Ajuste de los valores de remuneración: Este paso implica corregir las tarifas o sueldos que están fuera de proporción y desarrollar rangos de sueldo. Los rangos son escalones de sueldos dentro de un grado de paga, que generalmente se hacen con base en los años de servicio del empleado en la empresa. El rango se crea en torno a la línea o curva salarial. Una alternativa es decidir arbitrariamente la tarifa máxima y mínima para cada grado, como podría ser 10% arriba y abajo de la línea salarial. Algunas de las ventajas del uso de rangos de sueldo son que la empresa puede ser más flexible respecto del mercado laboral y puede

diferenciar los sueldos según el desempeño de los empleados del mismo grado.

i.e. Las partes restantes del plan de recursos humanos se explicarán en la parte de la puesta en marcha del proyecto, Etapa de Post-Inversión, debido a que únicamente después de aprobados todos los planes se puede contratar y entrenar al personal. Estas partes incluyen:

(a) Búsqueda y selección del personal: Determinación de fuentes del personal, selección y reclutamiento.

(b) Inducción y capacitación

(c) Evaluación del desempeño y motivación del personal

ii. Plan financiero: Este plan se encarga de la administración financiera; es decir la administración del capital de un proyecto, persona, empresa o gobierno. Los objetivos de la planeación y análisis financieros son: (a) Una información financiera que se pueda utilizar para estar al tanto de la posición financiera de la empresa. (b) Una evaluación de los requerimientos de producción y hasta qué punto se pueden satisfacer. (c) La determinación de la necesidad de financiamiento adicional (Gitman 1990).

El proceso de la planeación financiera comienza con los planes financieros estratégicos a largo plazo (de 2 - 5 años), los que conducen a la formulación de planes de operación y presupuestos a corto plazo (1 - 2 años). Los planes a corto plazo son:

ii.a. **Pronóstico inicial de ventas:** Es el insumo más importante del proceso de planeación financiera a corto plazo. Consiste en la predicción de las ventas del proyecto sobre un período de tiempo determinado. Esta predicción se puede basar en un análisis de información interna (encuestas al personal de la empresa, por ejemplo al gerente de ventas) o externa (aspectos influyentes sobre la economía total nacional) o su combinación (Gitman 1990). Para esta proyección son muy importantes los estudios de mercadeo que se hayan realizado. El pronóstico de la demanda del proyecto debe ser lo más realista posible. Por lo general se presentan tres tipos de pronósticos: 1. pesimista, 2. conservador y 3. optimista. En el caso de la demanda turística, es importante que estos pronósticos muestren también la fluctuación de las ventas durante los meses de baja y alta temporada de turismo.

ii.b. **Elaboración del presupuesto de inversión:** Este estudio sirve para visualizar la inversión de los recursos realizada en el proyecto. Incluye el pronóstico de ventas expresado en ingresos monetarios y los gastos financieros, variables y fijos, necesarios para poner en marcha el proyecto. El

reporte se hará al tomar como base todos los presupuestos elaborados en los planes anteriores (plan de interpretación, de facilidades turísticas y de mercadeo).

ii.c. **Determinación del precio de venta:** El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio y que el consumidor debe pagar para adquirirlo. En la fijación del precio de un producto intervienen factores internos (como los objetivos y la estrategia de la mercadotecnia, los costos y la organización) y factores externos (mercado, demanda, competencia y otros factores ambientales) (Kotler y Armstrong 1991).

Los costos determinan el precio mínimo que la empresa debe imponer a su producto o servicio. El precio deberá cubrir tanto los costos de producción, de distribución, hacer que el producto se venda y que los rendimientos de inversión vayan de acuerdo a los esfuerzos y riesgos incurridos. El proyecto o empresa debe vigilar de cerca sus costos ya que si la producción y venta de su producto le cuesta más que la competencia, tendrá que ponerle un precio más alto o limitar sus utilidades, lo cual la pondrá en desventaja (Kotler y Armstrong 1991).

Un factor muy influyente en el precio es la competencia. En el caso de los productos de agroturismo, se puede decir que existe una competencia pura, en la que ningún comprador o vendedor influye en gran medida en el precio del mercado del momento. A pesar de que actualmente casi no existe competencia en este ramo, recomiendo comparar los precios de la competencia indirecta, que serían los otros tipos de tours que se ofrecen en la región de desarrollo del proyecto. Se necesita comparar no sólo los precios sino la calidad de los productos que ofrece la competencia.

La curva de demanda normal muestra una relación inversa entre el número de clientes o unidades vendidas y el precio, en un tiempo determinado. Mientras más alto sea el precio, más limitado será su número de consumidores. Para el análisis de la demanda, es necesario conocer la elasticidad del precio; es decir, cómo responde la demanda a los cambios del precio. En agroturismo, sugiero que se analice la elasticidad del precio según los consumidores finales (turistas) y según los canales de distribución seleccionados (operadores de turismo y otros).

Factores externos como la inflación, el auge o recesión, y las tasas de interés, entre otros, son importantes de analizar.

El método más sencillo para fijar precios es agregar una cantidad estándar al costo del producto. Otro método es fijar un precio que cubra los costos del producto más una

utilidad meta, al utilizar el análisis del punto de equilibrio. El precio también se puede fijar en función del valor percibido por los clientes y en base a los precios de la competencia (Kotler y Armstrong 1991).

Para los proyectos de agroturismo, recomiendo utilizar una combinación de los métodos mencionados anteriormente. El punto de equilibrio será la base y se tomará en cuenta la competencia (directa e indirecta) y el valor percibido por los clientes. Según Gitman (1990), el punto de equilibrio es el nivel de ventas requerido para cubrir todos los costos de operación, sin obtener alguna utilidad. El primer paso para hallarlo, es separar los costos fijos de los variables. Luego, la sencilla fórmula es:

Cuadro 10

FÓRMULA PARA CALCULAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO

$$X = \frac{F}{P - v}$$

Donde X = volumen de ventas en unidades
P = precio de venta por unidad
F = costo fijo de operaciones por período
v= costo variable de operaciones por unidad

(Gitman 1990).

Según el precio que le pongan al tour, así variará la cantidad de volumen de ventas en unidades. Es decir, a precio más bajo, mayor será la cantidad de turistas que necesitarán recibir para obtener su punto de equilibrio. Esta cantidad de turistas se deberá revisar con sus pronósticos de ventas. El precio acordado se revisará con el valor percibido por los turistas y se comparará con los precios de la competencia. Después de todos estos análisis, obtendrán su precio de venta (antes de los impuestos) adecuado para el tipo y la calidad de tour que ofrecen.

ii.d. **Presupuesto de caja (planeación de efectivo):** Este presupuesto está compuesto básicamente por las entradas y salidas de efectivo durante un tiempo determinado (Gitman 1990). El reporte proporciona al proyecto una perspectiva clara del tiempo que se requiere invertir y a partir de cuándo el proyecto empezará su autosostenibilidad. El informe se puede presentar con intervalos de tiempo trimestrales o anuales, pero si se considera la fluctuación de turismo según las temporadas baja y alta, sugiero que se presente con intervalos mensuales. El formato general del presupuesto de caja sería:

Cuadro 11
FORMATO GENERAL DE UN PRESUPUESTO DE CAJA

	Enero	Feb.	Marzo.....
Entradas de efectivo	____	____	____
(-) Desembolsos de efectivo	____	____	____
(=) flujo neto de efectivo	____	____	____
(+) efectivo inicial	____	____	____
(=) Efectivo final	____	____	____

(Gitman 1990).

Como se observa en el cuadro 11, a las entradas de dinero se le restan los desembolsos lo que da como resultado el flujo neto de efectivo, también llamado balance. A este flujo se le suma el efectivo inicial (la inversión) realizada en el mes anterior como lo muestran las flechas, lo que da como resultado el efectivo final, obtenido durante el periodo para el cual se preparó el flujo de efectivo.

ii.e. **Planeación de utilidades (estados financieros pro-forma):** El proceso de planeación de utilidades se concentra en la elaboración de los estados financieros proforma o proyectados, que incluyen el estado de resultados y el balance general. La elaboración de estos estados requiere de la utilización cuidadosa de procedimientos usados para contabilizar costos, ingresos, gastos, activos, pasivos y capital. Por ello, estos reportes son elaborados por el departamento de contabilidad de la empresa, por lo general. Para hacerlos, utilizan el método de cálculo-estimación, basados en los pronósticos de venta anteriormente realizados (Gitman 1990).

Si los estados financieros proforma de las caminatas guiadas son elaborados por los profesionales de ecoturismo, recomiendo que sean supervisados o elaborados en conjunto con el departamento de contabilidad de la finca. Cada empresa tiene su método de contabilidad y estos resultados deberán ser adaptados a las necesidades de cada empresa o finca.

ii.f. **Determinación del flujo de despacho del servicio turístico:** Como la actividad turística será nueva para la administración de la finca, es importante que se escriba un documento para explicar cómo será flujo del despacho del servicio turístico. En especial al depto. de contabilidad, se le explica qué tipo de documentos legales son necesarios para trabajar con los canales de distribución y los clientes directos y en qué momento se emiten. El reporte describirá desde la forma de pedido hasta la facturación.

1. ETAPA DE POST-INVERSIÓN (OPERACIÓN Y MONITOREO):

a. PUESTA EN MARCHA DEL TOUR

i. Plan del recurso humano:

i.a. **Reclutamiento y selección de personal:** El reclutamiento es el proceso de atraer candidatos para llenar las vacantes disponibles en la estructura organizacional (Koontz y Weihrich 1994). Este proceso se hace en base al diseño de puestos que aquí presenté en el paso i.c. del plan de recurso humano (Etapa de Inversión).

Durante este proceso es esencial la cooperación entre el personal de línea y la gerencia de personal, ya que el encargado de reclutar debe tener claro las funciones que se desempeñarán en el trabajo y las características que debe reunir el candidato. Para el caso de las fincas de café, es importante que en este proceso intervengan el asesor de ecoturismo, la persona que será el jefe inmediato del candidato y los dueños o gerencia general de la empresa.

(a) **Determinación de fuentes y técnicas de reclutamiento del personal**: Existen principalmente dos fuentes de personal (Anónimo 1997d):

(a.i.) Interna: La interna consiste en determinar qué candidatos que laboran en la empresa o finca pueden optar para las vacantes de personal. Reclutar de esta fuente tiene varias ventajas ya que se invierte menos en tiempo y dinero en la búsqueda, inducción y capacitación del nuevo personal. Adicionalmente, el ascenso o rotación del personal interno constituye una motivación. Además de la selección arbitraria de los candidatos potenciales, se pueden usar otras técnicas de reclutamiento si se usan medios como memorandums y publicaciones de anuncios internos en la empresa.

(a.ii.) Externa: Se refiere a la fuente de candidatos que no labora en la empresa. Dentro de esta fuente existen varios canales como las recomendaciones del personal de la empresa, candidatos espontáneos (llevan su curriculum a la empresa por iniciativa propia), anuncios publicitarios, asociaciones de profesionales, instituciones educativas y agencias privadas de empleos (agencias que consiguen candidatos posibles pero cobran sus honorarios a la empresa que solicita el personal). Una desventaja de esta fuente en general es que llegan muchos candidatos que no están calificados o no llenan los requisitos del trabajo, lo que puede consumir mucho tiempo.

Para los proyectos de agroturismo, es recomendable que se siga el principio de desarrollo comunitario, que implica dar oportunidades de empleo y superación a las comunidades locales del proyecto. Para cumplir este principio se pueden utilizar las fuentes internas o en el caso de las externas, buscar personas que vivan dentro o alrededor de las fincas.

(b) **Selección del personal**: "La selección es el proceso de escoger entre candidatos a la persona más adecuada para ocupar el puesto" (Koontz y Weihrich 1994). La decisión final sobre la selección de un candidato corresponde al jefe inmediato de la vacante, aprobada por su superior. Es una decisión muy importante debido a que el desempeño del personal influye en la empresa o proyecto tanto laboral como económicamente (Koontz y Weihrich 1994).

El proceso de selección del personal comprende cinco pasos (Anónimo 1997d):

(b.i.) Recibo y procesamiento de aplicaciones: En Guatemala y en muchos lugares del mundo, estas aplicaciones se conocen como curriculum vitae. En algunas compañías además de entregar su curriculum, los solicitantes hacen varios exámenes psicológicos e incluso físico-médicos (Anónimo 1997d).

(b.ii) Entrevistas a los aplicantes: El intercambio de información opera en dos sentidos durante todo el proceso de selección y reclutamiento y especialmente en la entrevista. La empresa provee a los solicitantes una descripción objetiva de la compañía y el puesto, mientras que los solicitantes dan información sobre sus aptitudes (Koontz y Weihrich 1994).

Existen muchas estrategias de cómo llevar a cabo una entrevista. La estrategia de enfocar una entrevista a descubrir el comportamiento y la conducta de los aspirantes en puestos anteriores, es una estrategia muy exacta para determinar el éxito de un empleado en su ocupación. La especulación del aspirante sobre la forma en que cumplirá sus labores sólo puede indicar sus mejores intenciones, pero no le ayuda a predecir lo que él o ella harán (Anónimo 1997g).

Para empleos en turismo, es indispensable que los aspirantes tengan una actitud de servicio al cliente. Para buscar esta actitud en los aspirantes durante la entrevista se sugiere que se hagan preguntas sobre:

Cuadro 12
COMPOSICIÓN DE ENCUESTAS
CON ENFOQUE AL SERVICIO AL CLIENTE

Actitudes o características	Ejemplo de preguntas
Habilidad de servicio al cliente (amabilidad, cortesía, profesionalismo)	¿Puede describir el tipo de servirio que brinda a sus clientes?
Habilidad de recuperación de servicio	¿Cómo hizo usted para atender bien al cliente disgustado?
Entusiasmo, actitud positiva	¿Cómo resolvió positivamente el problema que había?
Cualidad de cortesía y profesionalismo	¿Cómo le gusta a usted tratar a los clientes?
Iniciativa y adaptabilidad	¿Cómo ha hecho usted para hacer su trabajo más ágil? ¿Tiene algún problema con trabajar fines de semana, si la ocasión lo amerita?
Trabajo en equipo	¿Ha trabajado usted en equipo? ¿Cuál era su papel?
Calidad en el trabajo	¿Se fija usted metas personales? ¿Describa cómo define usted un buen trabajo?

(Adaptado de Anónimo 1997g).

Al momento de dirigir la entrevista, el entrevistador debe establecer un clima de armonía, obtener información sobre el aspirante y brindar la información necesaria sobre el puesto y la empresa. De preferencia, se finaliza la entrevista positivamente y se indican al solicitante los próximos pasos en el proceso de toma de decisiones (Anónimo 1997g).

Algunas empresas prefieren hacer entrevistas múltiples en las que los aspirantes son entrevistados por varias personas. En otras, prefieren hacer dos entrevistas para asegurarse que los aspirantes seleccionados son los candidatos ideales para el puesto.

(b.iii.) Evaluación de los aplicantes: La meta de este paso es escoger al mejor candidato para llenar la vacante. Hay que asegurarse que el candidato seleccionado posea los conocimientos, habilidades, aptitudes y comportamiento necesario para el puesto. El candidato debe disfrutar del tipo de trabajo que hará. Existen algunos métodos de evaluación como pruebas psicológicas, ejercicios prácticos sobre el futuro trabajo, pruebas con videos, etc. (Anónimo 1997).

(b.iv) Revisión de las referencias: Este paso es uno de los más importantes en el proceso de contratación de nuevo personal (Anónimo 1997d). Es indispensable tomarse el tiempo necesario para chequear las referencias de los candidatos; especialmente en el sector de turismo donde una actitud personal puede ser determinante en el servicio al cliente.

(b.v) Contratación de la persona seleccionada: Al momento de contratar al nuevo empleado hay que asegurarse que están claras las condiciones del trabajo, incluir la actividad a

realizar, a quién debe reportar, el horario, las prestaciones laborales, etc. (Anónimo 1997d).

i.b. **Inducción y capacitación:** "La selección de la persona más idónea para el trabajo es sólo el primer paso para crear un equipo de trabajo eficaz" (Koontz y Weihrich 1994). La etapa de inducción y capacitación es muy importante y tiene como objetivo orientar a los nuevos empleados a fin de lograr el mejor desempeño de ellos y de la empresa o proyecto en general.

(a) **Inducción del personal a la empresa:** La inducción es la introducción de los nuevos empleados a la empresa, a sus funciones, tareas y personas. En este proceso se promueve la socialización del nuevo personal, que es cuando éste se integra y acepta los valores y normas que forman parte de la cultura organizacional de la empresa. Existen programas informales de inducción que comprenden simplemente la presentación del nuevo empleado al resto de personal de la empresa, informarle de manera general el funcionamiento de la empresa, los objetivos y funciones de su trabajo. Los programas formales incluyen manuales sobre las empresas, presentaciones formales sobre aspectos como la historia, los productos y servicios, las políticas y prácticas generales de la organización, los beneficios del trabajo (seguros, jubilación, vacaciones), entre otras cosas (Dessler 1991).

Este proceso le proporciona a los empleados la oportunidad de plantear preguntas, al igual que conocer a las personas a quienes acudir en busca de consejo, conocer el funcionamiento de la organización y evitar el miedo del fracaso en un empleo nuevo (Koontz y Weihrich 1994).

(b) **Capacitación:** Es uno de los procesos más importantes del programa de recursos humanos. Contribuye a disminuir el índice de rotación de los empleados, al igual que hace que los nuevos empleados se sientan más capaces y confortables con sus trabajos (Anónimo 1997d). La capacitación es la herramienta fundamental con la que el empleador puede acelerar el potencial de los empleados a fin de que efectúen el tipo de servicio que le brindará a la empresa o proyecto una ventaja competitiva (Anónimo 1997g). Es el proceso de enseñar al nuevo empleado las habilidades básicas que necesita para desempeñar su trabajo.

Los pasos básicos para desarrollar un plan de capacitación son (Anónimo 1997d):

(b.i.) Determinar las necesidades principales de capacitación y el grupo meta a quien estará dirigido.

(b.ii.) Definir los objetivos y tipos de capacitación.

(b.iii) Dar la capacitación

(b.iv.) Evaluar los resultados de la capacitación

(b.v.) Dar seguimiento.

Al igual que en la inducción, existen procesos formales e informales para la capacitación. No obstante, sin importar la complejidad del proceso, la capacitación debe incluir los siguientes aspectos:

Cuadro 13
ASPECTOS IMPORTANTES EN LA CAPACITACIÓN

Conocimiento del producto y servicio	Características de los productos y servicios e información sobre la competencia.
Habilidades interpersonales	Enfocadas hacia el cliente y hacia el trabajo en equipo.
Conocimiento del cliente	Principalmente las expectativas del cliente
Habilidades técnicas	Técnicas y conocimientos necesarios para efectuar el trabajo.

(Adaptado de Anónimo 1997g).

A continuación resumo un sistema útil de capacitación:

Cuadro 14
SISTEMA DE CAPACITACIÓN

Prepare al aprendiz	Establezca un ambiente positivo donde los empleados se sientan cómodos; explique la importancia de la capacitación y las principales responsabilidades de su trabajo, las expectativas y normas.
Presentación de la operación	Explique requerimientos de calidad y cantidad. Realice el trabajo y demuestre la secuencia del procedimiento. Revise los pasos con el empleado.
Prueba de desempeño	Deje que los empleados practiquen y promueva la motivación. Demuestre paciencia y haga preguntas que comprueben la comprensión del empleado.
Seguimiento	Brinde retroalimentación, refuerce los esfuerzos y mejorías del empleado. Delegue responsabilidades pero esté disponible para asesorar, reduzca la supervisión gradualmente. Elogie el trabajo satisfactorio.

(Adaptado de Anónimo 1997g y Dessler 1991).

i.c. **Motivación del personal:** "La motivación es una palabra general que se aplica a toda clase de impulsos, necesidades, deseos y fuerzas similares" (Koontz y Weihrich 1994). En recursos humanos, la motivación comprende toda clase de incentivos o recompensas que las empresas dan al empleado con el fin de obtener una productividad mejor tanto individual como a nivel de la organización (Koontz y Weihrich 1994).

La motivación (impulso o esfuerzo por satisfacer un deseo o meta) tiene una estrecha relación con la satisfacción,

que se refiere al placer experimentado por la persona cuando alcanza su meta o deseo. Ambos términos tienen también una relación estrecha con la productividad de una compañía (Koontz y Weihrich 1994). Estudios han demostrado que una empresa con empleados motivados obtiene mejores resultados. Para lograr una excelente productividad, primero se debe motivar a los empleados, despertar y mantener en ellos el deseo de trabajar efectivamente, no forzados sino comprometidos a realizar bien su trabajo. Luego, se reconoce el trabajo realizado en los términos que sean relevantes para el individuo (financieros, psicológicos o ambos). Las recompensas deben estar basadas en el tipo de necesidades que cada empleado tiene y quiere satisfacer (Anónimo 1997d).

Existen cuatro técnicas que los gerentes pueden utilizar para crear ambientes de motivación propia para sus empleados (Anónimo 1997d):

(a) Eliminar el miedo al fracaso: con una capacitación completa.

(b) Pagar un salario justo: el empresario que comparte su ganancia con sus empleados se asegura de tener empleados fieles que se esfuerzan por trabajar bien.

(c) Ofrecer incentivos y recompensas por el desempeño del trabajo: Los incentivos no sólo pueden ser monetarios para que sean importantes. El reconocimiento y celebración son otras formas de hacerles saber a los empleados su importancia en la empresa, lo que ayuda a que la compañía sea también importante para ellos.

(d) Operar con la puerta abierta: Mantener a todos informados sobre todo es una buena estrategia para el éxito. La comunicación se puede lograr no sólo a través de anuncios y memoranda; las reuniones con los empleados son muy importantes para mantener un clima agradable y emprendedor en la empresa.

La motivación del personal debe ser constante, especialmente en proyectos o empresas de turismo, donde el trato de los empleados es directo con los clientes.

i.d. **Evaluación del desempeño del personal:** Generalmente, las evaluaciones del personal se hacen cada tres, seis o doce meses, aunque los empleados nuevos son evaluados con más frecuencia. Una supervisión continua ofrece la ventaja de disminuir el tiempo para la corrección del error debido a que no es necesario esperar la próxima evaluación periódica para notarlo y corregirlo. El superior y el empleado analizan la situación de inmediato con el fin de

tomar las acciones correctivas al instante y evitar problemas mayores (Koontz y Weihrich 1994).

La evaluación es una etapa normal del plan de recursos humanos y se hace con el objeto de estimular al empleado a que realice un mejor trabajo (Anónimo 1997d). Los métodos para la evaluación de los empleados varían desde exámenes o tests bien elaborados hasta una simple supervisión del desempeño del trabajo. Cualquiera que sea el método escogido, éste debe cumplir con los requisitos de tener estándares de medición verificables y ser una evaluación objetiva (Dessler 1991).

Para hacer una evaluación completa sólo hay que seguir tres sencillos pasos. Definir el puesto en términos de lo que se espera que el empleado realice y definir los estándares para evaluar el desempeño. Luego, el empleado es evaluado comparando el rendimiento real con los estándares antes determinados, lo que generalmente requiere de un formato de calificación. Sin embargo, la información obtenida durante estos dos pasos no es suficiente para lograr el objetivo de esta etapa. Los resultados deben ser compartidos con el empleado para darle la retroalimentación adecuada y promover el mejoramiento de su desempeño (Dessler 1991).

ii. Presentación del proyecto a los canales de distribución: Una de las mejores formas de presentarles el proyecto a los canales de distribución es a través de "fam-trips" o viajes de familiarización. Durante estos viajes, los gerentes o la persona designada por los operadores de turismo son invitados a asistir al tour como si fueran ellos los turistas. Allí, ellos viven la experiencia de cómo serán atendidos los turistas que ellos lleven al tour y se tratan las políticas de las formas de trabajar con ellos.

Posteriormente, se visita a los operadores de turismo individualmente para tratar los aspectos individuales con cada empresa y darle seguimiento a la negociación.

iii. Plan permanente de monitoreo y evaluación: En la literatura sobre el turismo sostenible y ecoturismo el monitoreo se refiere casi exclusivamente al monitoreo de impactos ambientales y culturales en el área visitada. Sin embargo, el control o monitoreo de resultados es una etapa esencial en la formulación de planes y de proyectos de todo tipo. Se hace con el fin de medir y corregir el desempeño del proyecto o empresa para asegurar que se cumplan los objetivos establecidos y los planes para alcanzarlos (Koontz y Weihrich 1994).

El proceso básico del control comprende tres pasos: El establecimiento de estándares de calidad, la medición del desempeño real y la corrección de las variaciones de los estándares y los planes. Aunque el proceso fundamental del control es universal, el sistema que se aplique requiere de un diseño especial; los controles o planes de monitoreo deben diseñarse para la tarea y la persona específicas a las que se analizarán (Koontz y Weihrich 1994).

El gerente administrativo del tour o proyecto turístico creado en las fincas de café deben planear una estrategia general de control del proyecto. Cada plan elaborado en la Etapa de Inversión, tendrá una forma de control de los resultados (zonificación, capacidad de soporte en el manejo de visitantes, interpretación, diseño de facilidades turísticas, mercadeo, recursos humanos y administración financiera). Por ejemplo, en el área de administración financiera, el control de rentabilidad del proyecto es esencial y en el área de la construcción de las facilidades turísticas, el monitoreo y mantenimiento de las instalaciones es necesario.

iii.a. **Evaluación para la satisfacción del cliente:** La satisfacción de los clientes es una variable muy importante pero difícil de medir (Kotler y Armstrong 1991). La satisfacción del cliente es una variable cualitativa, no cuantitativa, que tiene mucha subjetividad. Es decir, está sujeta a los criterios establecidos por el evaluador. Los medios para medirla varían desde complejos estudios de mercado hasta simples encuestas que se realizan a los clientes en el lugar de venta de los productos o servicios.

Un buen método para evaluar la satisfacción de los clientes de los proyectos de agroturismo sostenible en las fincas de café es a través de encuestas que se pasan a los turistas en los centros de visitantes o cafeterías construidas. Estas encuestas deben plantear preguntas cerradas, lo más subjetivamente posible, para poder hacer un análisis estadístico posterior.

iii.b. **Evaluación de la satisfacción de los canales de distribución:** El fabricante o proveedor de un servicio debe examinar regularmente el desempeño de los intermediarios al utilizar parámetros como las cuotas de ventas, la cooperación en los programas de promoción y entrenamiento de la compañía y el servicio a los clientes. El control es importante ya que la compañía o proyecto debe reconocer y premiar a los intermediarios que se desempeñan bien. Aquellos que no tienen éxito deben

recibir ayuda y, en última instancia, ser sustituidos (Kotler y Armstrong 1991).

De la misma manera, se debe medir la satisfacción de los intermediarios sobre los productos y servicios que el proyecto vende. Hay que recordar que nuestros distribuidores son nuestros socios en el negocio turístico. Esta evaluación se hace con el fin de llenar las expectativas de los distribuidores sobre nuestro servicio y promover la venta de nuestros productos a través de ellos.

FOTO 5 VIAJE DE FAMILIARIZACIÓN EN LA PLANTACIÓN

FOTO 6 VIAJE DE FAMILIARIZACIÓN EN EL BENEFICIO

V. EJEMPLO PRÁCTICO DEL MANUAL

Estudio de caso: Planificación, diseño y desarrollo de una visita guiada en una finca de café en Alotenango, Sacatepéquez, Guatemala

Los resultados son presentados al seguir el orden establecido en la metodología propuesta en el manual de explicación teórica.

1. ETAPA DE PRE-INVERSIÓN (ANTE-PROYECTO):

ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL:

a. Identificación del problema a solucionar y definición de la idea del proyecto:

i. **Definición del problema a solucionar**: El café guatemalteco se destaca en el comercio mundial como uno de los mejores. Sin embargo, muchas de las personas que tomamos esta bebida no conocemos de dónde proviene y cómo se hace. La empresa estudiada es una exportadora de café. Posee una finca que es pionera, en Guatemala, en tener un beneficio húmedo de café que disminuye al mínimo los contaminantes ambientales. Por ello, quiere ser un ejemplo a seguir por la industria cafetalera a fin de lograr el desarrollo sostenible de este sector. Por este principio, por el deseo de dar a conocer el proceso del café y como un apoyo a las ventas de café, la empresa identificó la necesidad de desarrollar un tour en su finca.

ii. **Idea del proyecto**: Una vista guiada, para adultos, en una finca de café.

iii. **Planteamiento del objetivo:** El objetivo general del proyecto es un tour de café rentable e innovador que involucre los principios básicos del turismo sostenible (conservación ambiental, desarrollo comunitario, negocio

iv.

v. rentable y educación ambiental) y sirva de apoyo a las ventas de café, como un producto complementario de la finca, que retribuye ingresos adicionales.

vi. **Selección y definición del proyecto:** El proyecto consistirá en la planificación, diseño y desarrollo de una visita o caminata guiada en la finca de café, ubicada en Alotenango. En el tour los visitantes de la finca podrán conocer todo el

proceso del café, desde su plantación hasta la fabricación de la bebida de café.

b. Investigación sobre la empresa:

i. **Misión de la empresa**: Ser una empresa totalmente especializada en café, comprometida a proveer productos y servicios de óptima calidad para sus clientes mayoristas y minoristas en Centroamérica y en otros países. Se identifica con la conservación y el mejoramiento del ambiente y de las comunidades donde se produce su café. El valor que agregan a su café beneficiará a sus accionistas, a sus empleados y a todos los involucrados en las etapas del cultivo de café.

ii. **Objetivos**: a. La venta de un café gourmet, de excelente calidad. b. Una empresa rentable, que contribuya a la conservación y el mejoramiento del ambiente y de las comunidades donde se produce su café.

iii. **Productos**: La empresa vende café verde para exportación y café tostado y molido para el mercado local de Guatemala.

iv. **Estructura General de la Empresa**: La empresa cuenta con los siguientes departamentos, cada uno con sus respectivos gerentes.

* Gerencia General
* Exportación de Café
* Administración de la Finca
* Ventas de Café a Oficinas y Corporaciones
* Ventas de Café a Hoteles y Restaurantes
* Contabilidad

El total de los empleados fijos en la empresa es alrededor de 25 personas y, durante la época de la cosecha, se contrata personal externo. Si se crea un departamento de turismo, éste estará ligado y tendrá relación con todos los departamentos de la empresa.

v. **La Finca**, donde se desarrolló el proyecto, es una finca cafetalera, con una extensión de 25 manzanas, ubicada en Alotenango, Sacatepéquez. La finca posee una plantación totalmente orgánica y está certificada por la Organic Crop Improvement Association (OCIA). Para el cuidado de las plantas se utiliza un abono orgánico producido por la descomposición de los desechos de la pulpa de café, empleando para ello, lombrices que procesan y mineralizan la materia orgánica, dejándola a disposición de la planta. Esto es un novedoso sistema de lombricultura. Además, la finca tiene un beneficio húmedo de café que reduce al mínimo los contaminantes ambientales.

c. Evaluación de Potencial Turístico: Este estudio no se realizó en la finca porque ya se había empezado la inversión en el proyecto, especialmente con la construcción de facilidades turísticas. El desarrollo de esta metodología habría

mostrado el potencial turístico de la finca, lo que ya no era relevante porque se había empezado el desarrollo turístico de la misma.

Debido a la urgencia del proyecto, se empezó directamente a completar los estudios de la Etapa de Pre-Inversión que no se habían hecho y que eran relevantes o determinantes para el desarrollo del proyecto. Posteriormente, se prosiguió con los estudios y planes de la Etapa de Inversión del proyecto.

d. Estudio socioeconómico del área: La empresa se dedica al cultivo, proceso y venta de café a nivel local e internacional. En la finca se cultiva café y, además, se compra café de la región para beneficiarlo. Por lo tanto, su actividad económica es comprar y vender café.

La finca no es grande y no alberga familias dentro de ella. Allí trabajan alrededor de 8 personas en relación de dependencia, además de los guardianes. En la época de cosecha se contratan personas externas que mayoritariamente son originarias del pueblo de Alotenango. Por la mínima cantidad de trabajadores fijos, no se realizó un estudio socioeconómico en la finca; sin embargo, se recomienda que se realice uno en la siguiente época de cosecha para investigar las condiciones de vida de las personas que se contratan durante esa época.

e. Estudio del entorno externo de la finca: Debido a la urgencia requerida por la empresa para la elaboración de este proyecto, se limitaron los estudios del entorno externo de la finca únicamente al contexto turístico de la región. Los resultados de esta investigación son:

i. **Ubicación y Acceso:** La finca de café está ubicada en Alotenango, Sacatepéquez, a 15 minutos en carro, de la ciudad de Antigua Guatemala.

ii. **Importancia turística:** Junto con la ciudad capital, Antigua Guatemala forma el sistema-producto turístico 1, definido por el INGUAT, el cual es el sistema más visitado en el país. Según estudios realizados por el INGUAT y el INCAE, Antigua es el segundo destino más visitado en Guatemala, acaparando el 41% de los visitantes que entran al país (Anónimo 1997e). En Antigua existen facilidades turísticas abundantes y de buena calidad. La ciudad cuenta con hoteles, restaurantes, servicios de transporte y servicios de operadores de turismo y guías. Respecto de los de atractivos o recursos del sistema turístico, en Antigua, se ofrecen los siguientes:

* Arquitectura de la época colonial en Guatemala
* Tradiciones vivas de Semana Santa

* Visita a museos e iglesias
* Visita a mercados y tiendas
* Visita a talleres artesanales
* Escuelas de español
* Tours en bicicleta o a caballo
* Escala de volcanes (Anónimo 1997e).

Por la cercanía de la finca a Antigua Guatemala, el tour de café se puede combinar muy bien con cualquier visita turística que se haga en Antigua. Esta ciudad podría funcionar como un centro de distribución turística para la finca así como para los otros atractivos de la región.

f. Estudio de mercado: Se contrató a una empresa especializada para el desarrollo de la marca de café que vende la empresa estudiada. Para los estudios de mercado potencial del tour, se contrató a otras empresas asesoras. Las investigaciones se realizaron en hoteles y en restaurantes de Antigua Guatemala, principalmente. Las herramientas que utilizaron para hacer la investigación fueron entrevistas directas a turistas y entrevistas en grupos de turistas con lo que consiguieron un análisis de grupo y en consenso sobre los factores que se investigaron. A continuación se presenta un resumen de los datos importantes para la planificación y diseño del tour de café, encontrados en los estudios de mercadeo realizados por las empresas consultoras, Anónimo (1996a), Anónimo (1996b), Anónimo (1996c), Anónimo (1997h), Anónimo (1998b), Chinchilla (1997).

i. La clave del éxito del proyecto es lograr el posicionamiento de la finca en el mercado como una finca de café única, que sea imposible de imitar.

ii. **Nombres sugeridos** para el tour que se ofrecerá: Coffee Encounter y Temple of Goods.

iii. **Demanda**: El número de turistas que visitan Antigua es el 88% del total de turistas que ingresa a Guatemala (200,000 turistas en 1996). De ese 88% de turistas en Antigua, se asume que el 6% visitarán el tour de café, por lo tanto, llegarán 12,000 turistas a la finca, según los datos estadísticos del INGUAT de 1996.

iv. **Precio sugerido**:

* El mercado potencial advierte alta sensibilidad al precio.
* Se sugirió un precio de US$ 20- 25; sin embargo, el 50% de los entrevistados sugirieron US$10 por el mismo tour. Cuando el tour esté en marcha, el precio se podría aumentar anualmente en US$ 1.00.
* Para la venta de café por libra sugirieron US$ 7.00.

v. **Perfil del mercado potencial**:

* Los turistas que visitan Antigua representan el 88% del total de turistas que ingresan al país (200,000 en 1996). El 53% (del 88%) vienen de Europa, siendo el país predominante

Alemania. El 32% viene de USA; 7%, de Canadá y el restante 8% proceden varios países sin predominancia regional.

* Las personas entrevistadas tienen edades entre 20 - 60 años. El grupo que mostró más interés en el tour de café tienen edades entre 35 - 60 años.
* Se hospedan en hoteles pequeños (4 – 5 estrellas), donde permanecen de 3 – 5 días o en pensiones donde se quedan 15 – 30 días.
* El 85% de los entrevistados toma entre 2 y 3 tazas de café al día, 2.85 tasas en promedio.
* Se interesan en la conservación de la naturaleza
* Tienen alto nivel educativo, casi todos con carreras universitarias finalizadas.
* Viajan solos o en parejas y se inclinan por grupos pequeños de 10 – 15 personas.
* Sobre los tours que realizan en Antigua, el 79% contestó que no hacen ningún tour, el 4% dijo al Volcán de Agua, el 5% visitan aldeas cercanas, el 9% viajan a la Ciudad y el 9% realiza otro tipo de tours no especificados.
* Han sabido de Guatemala y se interesan principalmente por su cultura y tradición, por la vida de los habitantes, sus costumbres sociales, laborales y familiares. Se interesan también por la historia del país, su arquitectura, ruinas, naturaleza y paisajes.
* Se han enterado de Guatemala por referencia de amigos y familiares.
* Asocian el café como un producto nacional
* Sí están interesados en el tour de café y sugieren que el tour incluya aspectos generales que cubran todo el proceso de cultivo y producción de café hasta obtener el producto final. Se identificaron con el concepto.
* No les gustan los tour organizados; desean tener libertad. Por ello sugieren que el tour de café se ofrezca de manera que se pueda tomar el tour en pocas horas, si lo desean.
* Exigen un producto y servicio de calidad, por el precio que están pagando.

vi. **Proyecciónes de Ventas, establecidas por las empresas consultoras:**

* La proyección, basada en el concepto, es de 2,000 turistas interesados en tomar el tour al mes y 8,600 personas al año, máximo.
* La proyección, basándose en el precio sugerido, es de 2,000 turistas interesados en tomar el tour al mes y 6,500 turistas anuales, máximo.

vii. **Aspectos sobre el tour, sugeridos por el mercado potencial:**

* Sugirieron que el tour completo dure de 2 – 3 horas.

- Solicitaron disponibilidad de realizar el tour los fines de semana.
- Les interesa conocer sobre la cultura del país. Desean tener contacto directo y real de la vida y cultura de las personas del país, especialmente con los trabajadores de la finca.
- Prefieren tours interactivos, con un guía especializado para ello.
- Les interesa conocer el impacto económico y social de la plantación de café.
- Les interesa ver situaciones reales, no imitaciones hechas para turistas, una experiencia auténtica y educativa.
- Sugirieron que el tour englobe aspectos generales que cubran todo el proceso que conlleva el café desde la siembra hasta el consumo del producto final (plantación, corte, secado, tueste, comercialización y degustación de café). Sugirieron también que incluya la historia del lugar y sus características ecológicas.
- Sugieren habilitar una venta de café al final del recorrido, donde puedan además comprar artesanías y paquetes pequeños de café para regalar. Sugieren también la venta de comida típica del lugar, que incluya variedades de café.

viii. **Respecto al guía interno de la finca:** Sugirieron que sea un guía especializado, un experto en caficultura, que hable fluidamente un idioma extranjero (de preferencia inglés) y que mantenga su atención. El guía debe ofrecer una explicación detallada de todo el proceso de caficultura.

ix. **Sobre los recuerdos o souvenirs que se vendan en la finca:** Sugirieron que se vendan artículos relacionados con el café, como tazas, pocillos, muestras de tipo de café, libros del proceso de cultivo de café, postales, T-shirts, dulces, etc. También sugirieron que se vendan artesanías tradicionales del país, postales y libros de Guatemala.

x. **Sobre la cafetería:** Sugierieron que haya venta de café y de recuerdos, además de la disponibilidad de parqueo, servicios sanitarios y facilidades como áreas confortables de descanso, donde se pueden ver y vender videos del tour. Sugirieron que la cafetería venda comida liviana; que tenga un museo que muestre la maquinaria antigua y un poco de historia regional del café. El estilo arquitectónico que sugirieron es básicamente el de las casas de Antigua; por ejemplo, con paredes de adobe.

xi. **Otras sugerencias, como servicios de apoyo al tour:** Los entrevistados sugirieron tener información disponible sobre el tour en diversos puntos de fácil acceso para los turistas (hoteles, operadores de turismo, INGUAT, guías o libros de turismo). Se sugirió también que se habilite transporte hacia la finca y dentro de la misma (El 52% de turistas sugirieron que el bus salga del parque central de Antigua y el 28%

sugirieron hoteles). Como otros lugares de venta de café, se sugirieron hoteles, aeropuerto, restaurantes, tienda de Café Gourmet, Coffee Cafés.

xii. **Las empresas consultoras identificaron algunas ventajas de la Finca:**

- ✶ La posición geográfica de la finca la hace fácilmente accesible para turistas, ya que se encuentra a 15 minutos, en carro, desde Antigua.
- ✶ La finca tiene potencial para ofrecer gran diversidad de opciones de café espresso como capuchino, moka, café late, árabe, cubano, etc.
- ✶ La finca posee la última tecnología en agricultura y procesamiento de café.
- ✶ Es la compañía líder en la protección ecológica en la industria de café y posee experiencia, de años, en el cultivo de este producto.
- ✶ La finca posee un clima agradable, un paisaje impresionante y gran belleza natural.
- ✶ Según Chinchilla (1997) el punto de equilibrio en la relación costos/beneficios se alcanzará con la entrada de 1,680 personas por año estimado para el tercer año de operación.

g. Evaluación y Diagnóstico del proyecto (FODA- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas):

Cuadro 15
ANÁLISIS DEL FODA

ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO		ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
En Guatemala, los ingresos por turismo ocupan el segundo lugar entre los principales productos de exportación y generadores de divisas.	Concentración de oferta de tours tradicionales y poca innovación	La finca está ubicada en Alotenango, Sacatepéquez, a 15 minutos del segundo destino turístico más visitado en el país, Antigua Guatemala.	Existen 9 fincas de café más, ubicadas en Sacatepéquez, que quieren o que están en proceso de desarrollar tours de café. Todas ellas poseen los mismos atractivos agrícolas básicos, lo que representa competencia directa.
Los Gobiernos de Centroamérica han acordado la conveniencia de trabajar en una agenda común para mejorar el clima que permita el desarrollo de la competitividad y el crecimiento económico de la región; se firmó "La Alianza Centroamericana para el Desarrollo Sostenible".	No todos los mayoristas en el extranjero venden Guatemala	El tour de café como un producto complementario de paquetes turísticos ya diseñados, es como una actividad extra, o complementaria, que le da más riqueza a los paquetes turísticos que se realizan en Antigua Guatemala.	La finca es pequeña, ocupa un área de sólo 25 manzanas, lo que limita el espacio para desarrollo de ecoturismo.
Centroamérica es un puente geográfico	Poco personal y de baja calidad para	El tour de café se puede agregar fácilmente	La finca no posee una reserva de bosque

logístico, económico y cultural entre importantes países y regiones.	administrar el sector del turismo del país, en general.	a tour o paquetes de turismo sostenible o turismo tradicional ya diseñados en Antigua Guatemala, no requiere de inversión por parte de los operadores de turismo.	nativo de la zona de vida, ni recursos hídricos.
Por su posición geográfica, Guatemala tiene gran diversidad ecológica en general. Además, cuenta con recursos históricos, arqueológicos y culturales únicos en el mundo.	Poca conciencia de los guatemaltecos con sus valores culturales y naturales	El café ha estado ligado, desde hace siglos, a la cultura de Guatemala por lo el tour de café es un producto interesante de conocer, donde además de riqueza agrícola se muestra riqueza cultural e histórica.	Tampoco existe ninguna comunidad indígena que viva dentro de la finca, ni una relación directa con la comunidad de Alotenango.
La participación de Guatemala respecto del turismo mundial fue en 1995 del 0.10% en el número de turistas. En relación al resto del continente, Guatemala, en 1995, ocupó la posición #18 respecto del número de turistas captados.	Infraestructura y localización del aeropuerto.	En el aspecto agrícola, la finca posee atractivos innovadores y diversos como es el caso de la plantación orgánica, la lombricultura, el tratamiento de agua y el estanque de peces.	Debido al carácter técnico del tour (atractivos agrícolas); se hace difícil hacer un tour ameno.
En el año 2,000, Guatemala podría llegar a recibir cerca de 850 mil turistas (Anónimo 1997).	Bajo número de puertos directos de entrada al país.	En la finca se puede observar la plantación de café y todo el proceso de beneficiado húmedo de café, en un área pequeña y en un tiempo corto.	
Guatemala tiene artesanías de colorido, variedad y calidad, reconocidas internacionalmente.	Inseguridad en el país	El enfoque de conservación ecológica provee un atractivo adicional a la finca, el cual es muy valioso para su promoción.	
Combinación de productos de naturaleza y cultura.	Desconocimiento de los guatemaltecos del patrimonio del país.	El paisaje de la finca constituye también un atractivo valioso para el turismo.	
Existencia de empresas consolidadas de calidad; por ejemplo, hoteles y operadores de turismo.	Amenaza de flora y fauna.	La localización de la finca provee ventajas competitivas ya que se puede combinar con otros productos turísticos como la visita a los tres volcanes que rodean la finca.	
Incipiente desarrollo de empresas especializadas en tours de aventura y naturaleza. Actualmente, se produce un cambio de valores turísticos: antes sol y playa, ahora la naturaleza y búsqueda de experiencias únicas, la sensibilidad al ambiente son valores agregados e incluso sustitutos (Anónimo 1997d).	Falta de integración del sector turismo privado y público para la elaboración de paquetes y promociones turísticas.	Las vías de acceso a la finca están asfaltadas, tanto la carretera a Alotenango como la de San Miguel Dueñas. Existe una parte de la carretera que es de terracería, pero ésta está en buen estado durante todo el año.	
Diversidad de áreas protegidas de interés ecológico en el país.	Falta de mercadeo para vender el país y productos nuevos.		
Incremento del turismo hacia Guatemala por	Alta concentración de oferta hotelera en la		

la firma de la Paz y eliminación del Travel Warning por parte del Gobierno de Estados Unidos.	Ciudad de Guatemala y especialmente enfocada hacia el turismo de negocios.		
	Poca infraestructura de calidad en el interior del país.		
	Baja oferta de mano de obra calificada para el sector de turismo en el país.		
	INGUAT es el único centro de información turística del país a donde puede referirse el turista y sólo hay agencias en los lugares más visitados en el país.		

h. Estudio económico / financiero (Presupuesto): Ver Anexo 2.

2. ETAPA DE INVERSIÓN (DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO):

a. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DESEADO DE TURISMO Y CREACIÓN DEL PRODUCTO:

i. Inventario y descripción de los atractivos turísticos de la finca: El inventario y la categorización de los atractivos lo realicé según el formato sugerido por Ceballos-Lascuráin (1996), presentado en el Anexo 1.

i.a. **Nombre y categoría de protección del área**: Es una finca agrícola, cafetalera, de propiedad privada.

i.b. **Localización geográfica:** La finca se localiza en el municipio de Alotenango, Sacatepéquez (Ver mapa en anexo 3). Su altitud es de 1,388.42m SNM (Gall 1974).

i.c. **Superficie del área en hectáreas**: La finca ocupa un área de 25 manzanas, 17.64 hectáreas. 22 manzanas (15.52 ha) están cultivadas con dos variedades de café y las restantes 3 manzanas (2.11 ha) están ocupadas por la construcción física del beneficio húmedo de café.

i.d. **Medios de acceso o puntos de entrada**: Desde la ciudad de Guatemala, se toma la carretera Interamericana hacia la ciudad de Antigua Guatemala. De ahí se toma la carretera que va hacia el sur, a Ciudad Vieja y Alotenango. La finca tiene acceso por los pueblos de Alotenango y San Miguel Dueñas. La carretera está asfaltada hasta la entrada de ambos pueblos. Por Alotenango, el camino de

terracería es de 8 km. y por San Miguel Dueñas la terracería toma unos 12 km. aproximadamente.

i.e. **Circulación interna:** En la parte del beneficio húmedo se puede entrar en carro hasta el área de parqueo, el resto de la circulación dentro del beneficio es peatonal. De igual forma, se puede entrar carro hasta la entrada de la plantación de café y luego la circulación es peatonal a través de los senderos (Ver mapa en anexo 6).

i.f. **Recursos visuales:** La finca está ubicada en un valle rodeado por los volcanes de Fuego, Acatenango y el del Agua. Esta ubicación provee a la finca de un paisaje impresionante, rodeada por los volcanes, se puede divisar la planicie costera del pacífico (Ver fotos 2 y 7).

La finca se ubica en el altiplano, al norte de la bocacosta de la Costa Sur, por lo que entran vientos húmedos desde la costa. El terreno es predominantemente plano, ubicado en una pendiente leve, con suelo arenoso de origen volcánico. Parte del beneficio húmedo de café se localiza en una ladera con gran declive.

i.g. **Elementos geomorfológicos:** En el área de la plantación, la finca es básicamente plana, con una pendiente muy leve. No posee ninguna montaña, cerro o lomas, aunque hay algunos cerros en las fincas vecinas. Al contrario, el área del beneficio húmedo está construida sobre una pendiente pronunciada. La entrada y la cafetería están ubicados en la parte alta de la pendiente. Dicha pendiente baja hacia el sur, donde se encuentran los patios de secado, que están construidos sobre terreno plano.

(a) Elementos hidrológicos: La finca no posee ríos o arroyos. Existe una laguna artificial para el cultivo de peces.

(b) Patrones vegetacionales: La vegetación es uniforme porque es una finca que está cultivada con dos variedades de café que utiliza pocas especies de árboles de sombra.

(c) Uso actual del suelo: Dentro de la finca, existen tres manzanas que poseen la construcción física del beneficio húmedo y las bodegas. Desde la finca se divisa el pueblo de Alotenango y algunas aldeas aledañas.

i.h. **Patrones climáticos:** Las condiciones climáticas, en general, son variables por la influencia de los vientos originados en el Océano Pacífico que penetran con orientación S-N; son cálidos y húmedos. La precipitación varía entre 2,136 y 4,327 mm al año. La temperatura varía entre 21 y 25°C (De la Cruz 1976).

i.i. **Índice de confort:** El clima es cálido a templado; sin embargo, durante las horas del medio día hace bastante calor, especialmente en la parte del beneficio húmedo que es un área abierta. Al atardecer el clima es templado y al anochecer hace un poco de frío. Al anochecer y al amanecer se observa bastante niebla provocada por los vientos provenientes de la Costa Sur.

i.j. **Atractivos naturales:**

(a) Elementos geológicos y geomorfológicos: La finca se encuentra ubicada en un valle formado entre los volcanes de Acatenango y Fuego por un lado y el de Agua por el otro. Forma parte de la cuenca del río Guacalate.

Suelo: La finca está asentada en suelos de origen volcánico, originados en el Cuaternario. Según la clasificación de suelos de Guatemala de Simmons et al. (1959), Alotenango se encuentra en los suelos poco profundos desarrollados sobre roca, sobre material máfico volcánico. Son suelos jóvenes, profundos y fértiles, de aptitud forestal. Estas características de suelo hacen de la finca un excelente lugar para el cultivo de café.

(b) **Volcanes:**

(b.i) Volcán de Acatenango: Su altura es de 3,976 m SNM. Tiene dos conos superiores y es el "hermano" del volcán de Fuego, que se une en su base sur en un lugar conocido como La Horqueta. El cono sur es la cima principal del volcán, llamado también Pico Mayor o Central y se encuentra a 3,976m SNM. El pico norte se conoce con los nombres de Yepocapa, Tres Hermanas o Tres Marías y se encuentra a 3,800 m SNM. La vista del volcán de Acatenango es la de un cono muy grande que no presenta mucha deforestación. No reporta actividad volcánica actualmente pero indudablemente la ha tenido en su cráter lateral que se encuentra en el lado norte. Hasta 1924, sólo se conocía la actividad fumarólica del Pico Mayor. El cono principal no tiene cráter en su cúspide, sino más bien es una hondonada de suave pendiente cubierta de arena, llamado "El Bonete" por su forma. Raras veces, en la época de marzo-abril, se cubre de nieve y puede verse desde la capital su cono blanco (Prahl y Suárez 1989).

(b.ii.) Volcán de Agua: Su altura es de 3,766m SNM y su nombre indígena, en Kaqchiquel, es "Hunahpú". Es visible desde la capital y su forma es un cono casi perfecto. Se desconoce alguna actividad eruptiva en tiempos históricos. Su cráter es casi redondo, relativamente pequeño para el tamaño del volcán. La roca del volcán es una andesita piroxénica. El tipo es estrato-volcán. En la noche del 10 y 11 de septiembre de 1541, cayeron corrientes de lodo del volcán y unidas a un terremoto destruyeron la segunda capital del Reino de Goathemala, lo que hoy se conoce como Ciudad Vieja (Prahl y Suárez 1989).

(b.iii.) Volcán de Fuego: El nombre indígena es "Chigag" (donde está el fuego, en Kaqchiquel). Su altura es de 3,763m SNM. El volcán tiene un ambiente seco y es uno de los volcanes más impresionantes de Centroamérica. Sus erupciones son violentas y es el volcán más activo desde la época de la conquista en Guatemala. Por ello, se dice que tiene una actividad eruptiva continua. Sus densas nubes de material explosivo se elevan miles de metros y su cráter cambia de forma por la violencia

eruptiva, donde los gases internos destruyen la boca. Sus cenizas y arenas volcánicas han llegado muy lejos (Honduras y San Salvador). El volcán ha tenido 57 erupciones, desde 1524 aproximadamente. En sus cercanías se sienten los temblores y se escuchan ruidos internos de la tierra. Sin embargo, después de las erupciones, siguen los beneficios, especialmente en la riqueza de los suelos que rodean el volcán (Prahl y Suárez 1989).

(c) Recursos biológicos:

(c.i.) Flora Silvestre: La finca está ubicada en la zona de vida Bosque muy Húmedo Subtropical (cálido), bmh-S(c), de acuerdo a la clasificación Holdridge (De la Cruz 1976). El bioma descrito para la región es el Bioma Selva Subtropical Húmeda, descrito por (Villar 1994)

El café se cultiva bajo la sombra de varios árboles que proveen un hábitat para muchos animales. Los árboles más utilizados como sombra son la gravilea (*Gravilea robusta*) y el chalum (*Inga* spp.), seguidos del caspirol (*Inga* spp.). Además del café (*Coffea arabica* var. Bourbon y *Coffea arabica* var. Catuaí), los árboles que se encuentran en la finca son:

* Banano - *Musa sapietum*
* Níspero - *Eryobotlria japonica*
* Aguacate - *Persea americana*
* Jocote - *Spondias purpurea*
* Jobo - *Spondias mombin*
* Casuarina - *Casuarina cunninghamiana*
* Eucalipto - *Eucalyptus globosus*
* Eucalipto - *Eucalyptus citriodora*
* Higuerillo - *Ricinus communis*
* Flor de Izote - *Yucca elephantipes*
* Maní forrajero - *Arachis pintoy*
* Pino - *Pinus* spp.
* Manzana Rosa - *Eugenia jambos*
* Mango - *Mangifera indica*
* Flor de Pascua - *Euphorbia pulcherrima*
* Matilisguate - *Tabebuia rosea*
* Palo de Jiote - *Bursera simaruba*

Unos de estos árboles son utilizados como árboles de sombra, otros como cerco vivo y otros como ornamentales.

(c.ii.) Fauna silvestre: La finca participó en el conteo mundial de aves realizado en octubre de 1998. Se reportaron 32 especies de aves que habitan en la finca (Anexo 4). Ésta es la única finca de la región donde se ha hecho un conteo de aves. De acuerdo a la importancia turística de la fauna, además de mi investigación sobre las aves, recomiendo que se hagan estudios más profundos sobre la fauna silvestre de la finca para productos turísticos posteriores.

i.k. **Atractivos culturales:**

(a) Sitios y monumentos históricos y arquitectónicos: No encontré los datos de cuándo fue fundada esta finca ni quiénes fueron sus dueños iniciales. La finca, desde hace muchos años, era cafetalera. Fue comprada por la empresa en 1991 y se construyó un beneficio totalmente nuevo con tecnología moderna. Por lo tanto, no se encontró ninguna reliquia ni elemento histórico importante que se pudiera desarrollar como un atractivo turístico. Para hacer un tour de valor histórico, recomiendo que se haga un estudio más profundo en el área micro-regional que sería Alotenango y en el área regional en Ciudad Vieja y Antigua.

(b) Folklore (Manifestaciones religiosas y creencias populares): La etnia dominante en el departamento de Sacatepéquez es kaqchiquel (Anónimo 1995), lo cual me ratificaron en las entrevistas realizadas a los trabajadores de la finca y a personas de la comunidad de Alotenango. El traje indígena es utilizado por mujeres mayormente pero se está perdiendo en las nuevas generaciones. No encontré artesanías ni festividades específicas del área de Alotenango, además de la feria oficial del municipio. En las observaciones de campo noté que existe aculturación en la comunidad de este municipio pero recomiendo hacer estudios más profundos sobre la etnia, con el fin de poder desarrollar un tour específico de valor cultural.

i.l. **Otros atractivos turísticos:** Realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas: La finca posee atractivos de tipo agropecuario. Ocupa un área de 25 manzanas, 22 de ellas cultivadas con las dos variedades de café antes mencionadas. La plantación es orgánica y utiliza árboles de sombra nativos y exóticos. El beneficio húmedo está construido con la última tecnología que disminuye la contaminación provocada por los beneficios de café tradicionales, principalmente en el agua. Tanto la plantación como el beneficio son los valores más importantes e interesantes de la finca; por lo que los **seleccioné** como **atractivos focales** para el desarrollo de este trabajo. Los detalles de los atractivos se amplían más adelante en el guión redactado para la caminata guiada (Anexo 7).

ii. Evaluación de las limitantes y ventajas de los atractivos de la finca:

Cuadro 16
LIMITANTES Y VENTAJAS DE LOS ATRACTIVOS TURÍSTICOS DE LA FINCA

	Facilidad de Implementación		Aceptación por el mercado meta		Competencia potencial por atractivos existente	
Atractivos	**Limitante**	**Ventaja**	**Limitante**	**Ventaja**	**Limitante**	**Ventaja**
Naturales, Elementos geológicos Volcanes	El aprovechamiento del atractivo de volcanes es únicamente como paisaje. Para aprovecharlos ampliamente, se necesita crear tours específicos.	A pesar de que estén algo lejos de la finca, los volcanes constituyen un atractivo paisajístico importante.		El paisaje conformado por los volcanes es impresionante, en especial para los turistas europeos y estadounidenses.	Este paisaje se puede ver también desde las fincas vecinas que podrían ser competencia potencial.	
				Paisaje único: rodeado por tres volcanes y con vista de la planicie costera del Pacífico		
Naturales, Elementos hidrológicos	No existe ríos ni alguna cuenca atractiva dentro de la finca.				En fincas cercanas existen recursos hídricos que podrían crear más atractivos turísticos.	
Naturales, Recursos biológicos, Flora	No existe bosque natural dentro de la finca. La plantación es monocultivo de café.	Es una plantación orgánica		La plantación es orgánica y posee varias especies de árboles de sombra, muchos de los cuales son nativos del país.	En las fincas cercanas también existen cultivos de café	Algunas fincas cercanas poseen bosques naturales dentro de la finca, lo que podría ser un atractivo que ocasione grandes ventajas para ellos
	La plantación orgánica ocupa un espacio pequeño (22 manzanas)	El terreno de la plantación es plano, con una pendiente muy leve.		El bosque artificial provee hábitat para la fauna residente y migratoria del lugar.		
Naturales, Recursos biológicos, Fauna	La fauna de los órdenes Reptilia, Anfibia, Mammalia y los insectos no son fáciles de observar	Es la única finca, en esa región, donde se ha hecho un conteo de aves		La conservación de la fauna por medio del bosque artificial es una ventaja.	La fauna de las fincas cercanas es muy similar, si no es que es la misma (no hay estudios).	
	No existe un muestreo científico de la fauna descrita en la casilla anterior.					

Culturales, sitios históricos y folklore	No hay atractivos de este tipo en la Finca		El componente de desarrollo comunitario es difícil de implementar, ya que no habita nadie en la finca, ni siquiera los guardianes ya que ellos realizan turnos de día y noche pero ninguno vive directamente allí. La finca es privada y no tiene mucha relación con la comunidad que habita en las afueras de la misma.		Existen fincas cercanas más antiguas que poseen arquitectura colonial y albergan a comunidades dentro de la finca.	
Agrícolas, realizaciones técnicas	Es un atractivo turístico nuevo, casi no desarrollado en Guatemala	La tecnología de la finca es única en el país		La tecnología de la finca es única en el país.	Existen fincas de café, cercanas, más grandes.	Es un atractivo turístico nuevo, casi no desarrollado en Guatemala
	La finca es pequeña y con monocultivo.	En un área pequeña se puede observar la plantación y el proceso del beneficio húmedo de café.		El enfoque de conservación ambiental de la finca, la hace tener un atractivo mayor.	Existe competencia de fincas cercanas que ofrecen el mismo atractivo agrícola (tour de café).	La tecnología de la finca es única en el país.
	Se necesita un guía especializado en el tema		Por la característica técnica del tour, el segmento de mercado se limita a personas adultas y especializadas.	Se podrían crear varios tours para diferentes segmentos de mercado; por ejemplo, niños.		Los guías turísticos desconocen del tema, lo que representa menos competencia.
	Por el tema tan técnico es difícil diseñar una interpretación muy amena.					

iii. <u>Selección de los atractivos focales, complementarios y de apoyo de la finca:</u> Para el diseño de la visita guiada, seleccioné los atractivos agrícolas como **atractivos focales** tanto la plantación como el proceso de beneficiado de café húmedo. Estos incluyen la plantación orgánica, sus árboles de sombra, todo el proceso del beneficio húmedo, el tratamiento de agua y la lombricultura. Con el fin de

enriquecer la visita guiada, seleccioné algunos **atractivos complementarios:**

iii.a. La ubicación de la finca en un valle rodeado de volcanes, hace del lugar algo único, un paisaje impresionante; por ello, seleccioné este atractivo geológico - paisajístico como complementario.

iii.b. Con el fin de resaltar la importancia del bosque artificial de café, seleccioné el atractivo de fauna, con énfasis en la población de aves, como un atractivo complementario. Después de hacer el conteo de aves, identifiqué las especies que están en peligro de extinción y éstas también se mencionan en el tour guiado. Recomiendo que se hagan estudios más profundos sobre la fauna restante que existe en la finca, para poder desarrollar tours especializados.

iii.c. Seleccioné el atractivo de flora, especialmente los árboles que se encuentran en la plantación, tanto los de sombra como los que forman los cercos, para resaltar la conservación de los recursos naturales en la plantación de café.

Como **atractivos de apoyo** durante el recorrido del sendero diseñado planifiqué algunos descansos, puntos de observación de paisaje y puntos especiales para la toma de fotografías. Como la cafetería ya se estaba construyendo, adapté el tour para que terminara en la cafetería, al final del sendero turístico.

iv. Determinación de zonas para la administración turística y sus lineamientos: En la finca no existe zonificación administrativa y por lo tanto, no hay objetivos establecidos para zonas específicas. El uso actual del suelo está destinado para el cultivo y proceso de beneficio húmedo de café. Las áreas verdes de la finca son el área de cultivo y la jardinización dentro del beneficio húmedo.

La zonificación que propuse para el manejo turístico de la finca incluye tres zonas, cuyo acceso es el mismo. Desde el pueblo de Alotenango, se llega en carro, preferiblemente de doble transmisión, hasta la entrada de la finca. El camino es de terracería y el recorrido dura 10 minutos aproximadamente. Dentro de cada zona, existen senderos peatonales.

La descripción de las zonas de uso turístico se incluye en el cuadro a continuación y la representación gráfica la presento en el Anexo 5.

Cuadro 17
ZONIFICACIÓN TURÍSTICA PROPUESTA PARA LA FINCA

ZONA	DELIMITACIÓN	OBJETIVOS	ACTIVIDADES PERMITIDAS
iv.a. NÚCLEO	Debido a las características de la finca, esta zona no existe.		
iv.b. RESTRINGIDA	Esta zona abarca toda la plantación de café, excepto el área donde se desarrolló el sendero que es incluido en la zona de uso moderado. * MAPA: Señalado con color verde.	* Conservación y valorización del cultivo de café bajo sombra. * Que los visitantes puedan observar y conocer una plantación de café y el entorno natural y cultural que la rodean.	* Observación de flora y fauna que conviven con la plantación de café. * Se debe evaluar la posibilidad de que los turistas puedan observar a los trabajadores de la finca, en época de cosecha, desde lejos. * Visita a la plantación de café.
iv.c. DE UTILIZACIÓN TURÍSTICA MODERADA	Se delimita al inicio del sendero turístico dentro de la plantación y dentro del beneficio húmedo se limita al área donde se encuentra la maquinaria. * MAPA: Señalado con color amarillo.	* Que los visitantes conozcan todo el proceso de cultivo y beneficiado húmedo de café. * El camino hasta la entrada de la finca en el beneficio húmedo es el mismo y allí existe un área de parqueo.	* Observación del proceso de cultivo y beneficiado húmedo de café. * Observación de flora y fauna que habita en el bosque artificial de café. * Observación del paisaje que rodea la finca (los volcanes y planicie costera del Pacífico).
iv.d. DE DESARROLLO TURÍSTICO	Dentro de las instalaciones del benefiriado húmedo de café, se delimita esta zona a la parte oeste. Allí se construyeron senderos peatonales para las turistas y una cafetería bastante amplia para ofrecer las facilidades turísticas. * MAPA: Senalado con color café.	* Permitir el desarrollo turístico de la finca y de los atractivos que allí se encuentran. * Ofrecer a los visitantes un lugar cómodo para descansar después de la caminata en la finca. * La cafetería funciona como centro de información para los visitantes.	* Participar en ciertas actividades del beneficio de café, por ejemplo en el secado de café. * Existe una pequeña tienda de recuerdos donde el turista puede comprar café y artículos promocionales. * Los turistas podrán tomar café y disfrutar del paisaje y del clima. * Se puede ver televisión, leer dentro de la cafetería. * Se podrán planificar actividades para grupos grandes de personas.

iv.e. **Lineamientos:** Como la finca de café no posee un sistema tan complejo como un área natural, los lineamientos para los actores del turismo se darán en forma general, no específicamente para cada zona. La redacción que presento propone una forma en que todos los actores se sienten parte del desarrollo turístico de la finca. No los redacté en forma imperativa, para evitar rechazo.

Cuadro 18
LINEAMIENTOS PARA LOS ACTORES DE TURISMO EN LA FINCA

LINEAMIENTOS SOBRE:	PARA EL PERSONAL DE TURISMO	PARA OPERADORES DE TURISMO	PARA TURISTAS
Estándares de calidad	Si vienen grupos pequeños (entre 5 - 20 personas) las podemos atender mejor.	Mantenemos grupos pequeños de visitantes para que sea más rica la experiencia.	Disfrutamos más de la naturaleza con un grupo pequeño de amigos.
	Los turistas siempre deben ir acompañados de un miembro del personal en los senderos de la plantación y el beneficio húmedo.	Apreciamos más la visita al estar mejor informados.	Si escuchamos lo que nos dice el guía disfrutaremos más la visita en la finca.

	Ofrecemos información completa y veraz a los visitantes.		Apreciamos más la visita al estar mejor informados.
	Damos un tour de excelente calidad para que los clientes se sientan bien y regresen.		
	Estamos siempre atentos para evitar la basura en los senderos y que los basureros estén destapados.		
Conservación ambiental	Es importante que informemos sobre los recursos de la finca y cómo ayudamos a la conservación ambiental.	Informamos a los clientes sobre los recursos de la finca.	Seguimos siempre los senderos trazados a fin de evitar la erosión del suelo y daño a la vegetación.
	Con dar información evitamos que los turistas dañen los recursos tratando de colectar recuerdos, principalmente en la plantación.	Enseñamos a nuestros clientes a no dañar los recursos de una plantación.	Ayudamos a la conservación de la naturaleza lo que representa una satisfacción personal.
	Damos a conocer nuestras especies en peligro de extinción, esto nos ayuda a conservarlas.	Nuestros visitantes saben sobre la importancia de la conservación ambiental y la minimización de impactos.	Cuidamos de no llevarnos recuerdos de plantas ni pisoteamos las plantas jóvenes.
	Cuando manejamos los desechos evitamos la degradación del ambiente.	Damos la información necesaria a nuestros clientes sobre la flora y fauna en peligro de extinción.	Será un privilegio observar especies en peligro de extinción. Iremos con cautela y profundo respeto hacia la naturaleza.
			Me siento bien cuando contribuimos en el manejo de desechos.
Respeto a otras comunidades	Respetamos las opiniones y costumbres de nuestros clientes.	Enseñamos a nuestros clientes a respetar a los trabajadores de una finca.	Tratamos de no interrumpir el trabajo de las personas en la finca.
		Enseñamos a nuestros clientes a respetar las costumbres de las comunidades locales.	Respetamos las costumbres de las comunidades a las que visitamos.

v. <u>Plan de Interpretación</u>:

v.a. **Pasos claves para la planificación de la interpretación:**

(a) **Definiendo la audiencia meta:** Para esta definición, tomé como base los estudios de mercado realizados (Paso f, Etapa de Pre-Inversión). Las características de los turistas potenciales que son relevantes para el plan de interpretación son:

(a.i.) *Procedencia*: Europa (predomina Alemania). Luego, Estados Unidos y Canadá. El resto de otros países, sin predominancia.

(a.ii.) *Descripción*: Edades entre 35 - 60 años, con carreras universitarias.

(a.iii.) *Sus intereses*: La conservación de la naturaleza, la cultura y tradición de Guatemala. La historia del país, su arquitectura,

ruinas, naturaleza y paisajes. La forma de vida de los habitantes, sus costumbres sociales, laborales y familiares.

(a.iv.) *Sus preferencias de viajes:* Viajan solos, en pareja o en grupos pequeños (10 - 15 personas). Se hospedan en hoteles pequeños, durante 15 - 30 días. Exigen un producto y servicio de calidad, por el precio que están pagando. No les gustan tours organizados; desean libertad. Sugieren que el tour de café se pueda tomar en pocas horas.

(a.v.) *Sobre el café*: Asocian el café como un producto nacional. El 85% toma 2.85 tazas de café diarias, en promedio.

(a.vi.) *Aspectos sobre el tour, sugeridos por el mercado potencial*: Debe durar de 2 a 3 horas y englobar todo el proceso del café (plantación, corte, secado, tueste, comercialización y degustación). La caminata guiada debe ser dirigida por un guía especializado.

El tour debe incluir la descripción de la cultura del país, la historia del lugar y características ecológicas. Sugieren un tour interactivo, con contacto directo y real de la vida y cultura de las personas del país, especialmente con los trabajadores de la finca. Quieren una experiencia auténtica y educativa.

Otra audiencia que se debe tomar en cuenta son los clientes potenciales para las ventas de café, que por lo general, son también personas entre 35 - 60 años, con alto nivel educativo y que consumen 2 - 3 tazas de café al día. Asocian el café como un producto nacional y se interesan también por la conservación de la naturaleza y la cultura del país.

(b) **Determinando el contenido y la estructura de la interpretación:** La plantación de café es totalmente orgánica y el beneficio húmedo, con tecnología moderna, reduce al mínimo los contaminantes ambientales, sin dañar la calidad del café gourmet Antigua que se produce. Por estas razones, el tema desarrollado en la caminata guiada es "**el proceso de un café gourmet sin contaminación**". El recorrido se hace en un área de la plantación y en un área del beneficio.

La expectativa de la empresa es que esta caminata guiada apoye a las ventas de café en el mercado guatemalteco y extranjero, además de abrir nuevos mercados con los clientes que visiten la finca. Una expectativa también importante es educar a la gente de Guatemala sobre la cultura de café y contribuir al desarrollo de la industria cafetalera sostenible en el país.

(c) **Seleccionando una técnica de comunicación:** La técnica de comunicación que utilicé en la interpretación turística de esta finca es la caminata o visita guiada. Este es un medio presencial, eficiente para mostrar temas complejos como el proceso de producción del café. El tour es presentado por un guía, quien acompaña y orienta a los visitantes a través de las etapas del proceso de producción del café gourmet Antigua.

v.b. **Diseño del sendero turístico:** El sendero turístico lo diseñé con el objetivo de la optimización de recursos, lo que permite observar todos los atractivos focales seleccionados. También tomé en cuenta los atractivos complementarios y de apoyo. El sendero se divide en dos, un área en la plantación y la otra en el beneficio húmedo. En la plantación, el terreno no presenta ninguna dificultad para realizar la caminata porque es plano, presentando una ligera pendiente que se camina hacia arriba casi al finalizar la visita a la plantación. El suelo es arenoso, por lo que no presenta problemas de acumulación de agua y formación de charcos. Todo el trayecto, excepto en una pequeña parte, se realiza en las pequeñas calles que dividen los surcos de la plantación de café, las cuales miden alrededor de 4 metros de ancho. Existe una parte donde los turistas no caminan en las calles sino adentro de la plantación propiamente dicho, con el fin de tener un contacto más directo y cercano con las plantas y el ambiente natural. Aquí el sendero lo tracé y se chapeó con 2 metros de ancho y 50 metros lineales de largo. El largo total del sendero en la plantación tiene 900 metros lineales. En el beneficio húmedo, diseñé el sendero siguiendo las etapas de la producción de café hasta llegar a la cafetería, en donde los visitantes podrán degustar el café producido en la finca. Este sendero tiene un ancho promedio de 1.10 metros y 450 metros lineales de largo. El piso se construyó con baldosa y, debido a la pendiente pronunciada, fue preciso hacer bastantes gradas. Sin embargo, se construyeron barandas de metal para que los visitantes se puedan apoyar en ellas y puedan tener una caminata más cómoda y segura. En el Anexo 6, presento una gráfica, sin escala, del sendero turístico diseñado.

Siguiendo un orden lógico del proceso de la plantación y beneficio húmedo del café elaboré el guión de la interpretación de los atractivos agrícolas. Este también incluye la interpretación de los atractivos complementarios que fueron seleccionados. El tour lo diseñé con 16 paradas o estaciones en las que se interpretan los atractivos. Al efectuar varias paradas, se logra captar la atención del grupo y al mismo tiempo se provee tiempo libre para que puedan disfrutar del paisaje y del ambiente natural de la finca. También, tracé tres descansos durante el recorrido, donde se instalaron bancas para los visitantes. En el Anexo 7 pueden observar el guión del tour de café, que incluye el período de preparación, introducción, cuerpo y conclusión de la caminata guiada.

v.c. **Señalización:** Para cada parada explicativa del tour guiado planifiqué un rótulo con el título de la parada y con un icono o dibujo que representa el proceso de café que se realiza en esa parada. El objetivo de estos rótulos es hacer el tour más dinámico; son una ayuda visual para que el visitante pueda entender los términos técnicos del tour. De la misma manera, se hicieron rótulos que orientan a los visitantes en aspectos generales como la ubicación de baños, basureros, rótulos direccionales hacia la cafetería, etc. El material que se utilizó en la elaboración de los rótulos es madera,

con el fin de que éstos armonizaran con el ambiente natural de la finca. Para el diseño de los rótulos se contrató un diseñador gráfico.

Cuadro 19
LISTA DE RÓTULOS EN EL BENEFICIO

	Español	Inglés / Nombre científico	Cantidad
1	Recepción del Fruto	Reception of the Cherry	1
2	Despulpado	Pulp Remover	1
3	Pilas de Fermentación	Fermentation Tanks	1
4	Desmucilaginado	Mucilage Remover	1
5	Descanso del Murmullo del Viento	Wind Whisper Rest	1
6	Lavado y Clasificación	Wash & Classifying	1
7	Patios de Secado	Drying Patios	1
8	Tratamiento de Agua	Water Treatment	1
9	Gallinero	Chicken Coop	1
10	Descanso de la Laguna de la Vida	Pond of Life Rest	1
11	Lombricultura	Earthworm Culture	1
12	Cafetería	Coffee-Bar	1
13	¡A tomar fotos!	Picture Time !	2
14	Baño (mujeres)	Ladies Bathroom	1
15	Baño (hombres	Gentlemen Bathroom	1

Cuadro 20
LISTA DE RÓTULOS EN LA PLANTACIÓN

	Español	Inglés / Nombre científico	Cantidad
17	Rótulo de Bienvenida	Welcome	1
18	Café Bourbon	*Coffea arabica* var. Bourbon	1
19	Café Catuaí	*Coffea arabica* var. Catuaí	1
20	Descanso de la Flor del Café	Coffee Bloom Rest	1
21	Caspirol	*Inga* spp.	1
22	Chalum	*Inga* spp.	2
23	Níspero	*Eryobotria japonica*	1
24	Aguacate	*Persea americana*	2
26	Gravilea	*Gravillea robusta*	1
27	Eucalipto	*Eucalyptus citriodora*	1
28	Eucalipto	*Eucalyptus globosus*	1
29	Jocote	*Spondias purpurea*	1
30	Jobo	*Spondias mombin*	1
31	Banano	*Musa sapietum*	1
32	Casuarina	*Casuarina cunninghamiana*	1
33	Flor de Izote	*Yucca elephantipes*	2
35	Maní forrajero	*Arachis pintoy*	1
36	Pino	*Pinus* spp.	1
37	Manzana Rosa	*Eugenia jambos*	1
38	Mango	*Mangifera indica*	1
39	Higuerillo	*Ricinus communis*	1
40	Flor de Pascua	*Euphorbia pulcherrima*	1
41	Matilisguate	*Tabebuia rosea*	1
42	Palo de Jiote	*Bursera simaruba*	1
44	Basurero	Garbage	3
45	Baños (Flechas)	Bathrooms	2

v.d. **Presupuesto general del plan de interpretación:**

Cuadro 21
PRESUPUESTO DEL PLAN DE INTERPRETACIÓN

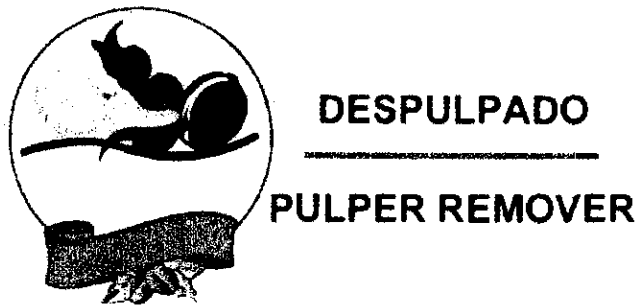
COSTOS DE ADMINISTRACIÓN	#	Sueldo anual	Meses	Pago mensual
Guía de turismo	1	Q 28,000.00	14.00	Q 2,000.00
IGSS (12% sobre el 50% de salario * 12 meses)		Q 1,440.00	12.00	Q 120.00
Indemnización (8.33% sobre el 100% del salario * 14 meses)		Q 1,999.20	12.00	Q 166.60
Total de Costos de Administración		Q 31,439.20		
ACTIVOS	#	Valor		Depreciaciones
Señales	50	Q 10,000.00	20%	Q 2,000.00
Diseño de señales	50	Q 8,250.00	20%	Q 1,650.00
Televisiones para el video	3	Q 11,100.00	20%	Q 2,220.00
Basureros	3	Q 300.00	20%	Q 60.00
Total de activos		Q 29,650.00		Q 3,930.00
TOTAL PRESUPUESTO DEL PLAN INTERPRETACIÓN		Q 61,089.20		

Tasa de cambio US$ 1.00 = Q.7.00

v.e. **Ejecución y supervisión del plan interpretativo:** Después de hacer toda la planificación, evalué en forma práctica el plan en la finca. Posteriormente, invité a todo el personal de la oficina a realizar el tour completo, como si fueran ellos los visitantes de la finca. Al finalizar la actividad, les pasé una encuesta para evaluar la interpretación, lo que me permitió mejorarla.

(a) **Construcción de los senderos turísticos:** Unicamente después de probar el plan interpretativo y de la aprobación del presupuesto de la construcción de los senderos, coordiné la construcción con los contratistas. El presupuesto y las especificaciones de esta construcción se explican adelante en el paso viii de esta etapa.

(b) **Elaboración de la señalización y del material escrito:** Después de la aprobación de las listas y de la ubicación de la señalización, elaboré el presupuesto y luego coticé los costos para su fabricación. Los mismos iconos que se utilizaron para identificar cada parada explicativa se emplearon en el material publicitario (trifoliar informativo), el cual explico adelante en el plan de mercadeo. El diseñador gráfico que creó los iconos diseñó también el material publicitario. Para la fabricación de los rótulos en madera, se contrató un especialista en esa área. A él le entregué una gráfica, como la siguiente, para cada rótulo a fabricar. Después de tratar la madera para que resistiera en la intemperie, él utilizó las técnicas de aerógrafo y pintura para hacer los rótulos.



(c) **Elaboración del video que se utilizará en la interpretación:** Se contrató una productora, un director de video y unos creativos de guión para realizar el video promocional de la empresa. Como es un video general de la empresa, sus costos no fueron asignados al departamento de turismo, por lo que no los incluyo aquí.

A partir del video general, se planificó hacer unos videos cortos para ponerlos en las paradas del beneficio donde se presentará el proceso de café durante la época que no sea de cosecha. Por esta relación entre video y los objetivos del departamento de turismo, la realización completa del video me fue asignada a mí, bajo la supervisión de una asesora en mercadeo. La metodología que se utilizó para hacer el video la explico dividiéndola en tres partes:

* **Realización del audio del video y planificación de la grabación:** Se contrataron a dos diseñadores de texto quienes se encargaron de redactar el audio del video con un esquema de las tomas necesarias para su grabación. Para la redacción del audio, les proporcioné toda la información de la caminata guiada (Ver Anexo 7) y los invité a la finca donde les di el tour para que se sintieran familiarizados con la finca y sus objetivos. Después de varias revisiones, se aprobó el audio final del video y el esquema de las grabaciones a tomar, el cual pueden observar en el Anexo 8. A partir de ese esquema de tomas, se planificó toda la grabación del video.
* **Grabación del video:** Con la planificación realizada, se hicieron las tomas del video durante una semana completa en la finca y en el beneficio seco (ubicado en la capital). El personal involucrado para la grabación fueron dos personas de parte de la productora del video, el director de cámara y dos guionistas. Por parte de la empresa, me designaron a mí y yo coordiné con los trabajadores de la finca para que filmaran su trabajo. Las horas y lugares de filmación, se adaptaron según el proceso de café. Por ejemplo, el proceso de lavado de café se filmó cuando había bastante café para lavar y los empleados estaban trabajando en eso. En el caso de la filmación de la cafetería, como ésta aún no había sido terminada por los constructores, se hizo un

montaje completo de su funcionamiento, únicamente para la grabación.

* **Edición del video:** Con todas las tomas, se grabaron alrededor de 5 cassettes. Estos fueron revisados por el director de cámara y los guionistas para seleccionar las tomas que se pondrían en el video final. Paralelamente, se contrató a un locutor para que grabara el audio del video; además, se compraron los derechos de la música que se utilizó en el video. Cuando todo esto ya estaba grabado, trabajamos durante una semana más para la edición final del video, del cual se editaron posteriormente los videos cortos. Las personas involucradas, además de mí, fueron: el director de cámara, los dos guionistas y un editor de la productora contratada.

vi. Estudio de la capacidad de carga turística del sendero y de la finca en general:

vi.a. **Capacidad de Carga o de Soporte**: A pesar que el sendero turístico está dividido en dos áreas (una en la plantación y otra en el beneficio), para que la visita guiada se lleve a cabo es necesario recorrer todo el sendero. Por esta razón, calculé la capacidad de carga para el sendero completo.

En la plantación se recorren 850 metros en las calles trazadas, las cuales tienen 4 metros de ancho, lo que da como resultado 3,400 metros cuadrados en esa área. Además, se trazaron 50 metros de largo x 2m de ancho adentro de la plantación, lo que da 100 metros cuadrados adicionales. El total de la superficie del sendero en la plantación es de 3,500 metros cuadrados. En el beneficio se recorren 450 metros de largo por 1.10 m de ancho, dando una superficie de 495 metros cuadrados. Sumando la superficie de la plantación y la del beneficio, el sendero completo tiene 3,995 metros cuadrados de superficie.

(a) **Capacidad de carga física:** Los criterios que utilicé para establecer esta capacidad fueron:

* Superficie destinada al recorrido de 3,995 metros cuadrados.
* La distancia mínima entre grupos para evitar interferencias es de 200 m.
* Para que los grupos escuchen bien al guía se sugiere un máximo de 25 personas. Si cada persona ocupa 1 m^2, cada grupo necesitará 25 m^2. Si la distancia entre grupos es de 200 m, entonces en 3,995 m^2 caben 18 grupos simultáneamente. Estos 18 grupos necesitarán 450 m del sendero para estar en él al mismo tiempo.
* Si el sendero está abierto 9 horas al día y se necesita de 2.5 - 3 horas para recorrerlo, teóricamente un visitante podría hacer el recorrido 3 veces al día.

$$\frac{\text{9 horas/día}}{\text{1 hora/visita}} = \text{3 visitas/día/visitante.}$$

Cálculo y resultado:

Cuadro 22
CÁLCULO DE LA CAPACIDAD DE CARGA FÍSICA

CCF = V/a x S x t

CCF= 450 x 3 visitas/dia/visitante =
1,350 visitas/dia/visitantes

(b) **Capacidad de carga real (CCR):** Los factores de corrección tomados para el cálculo son:

FC 1. Precipitación: La época lluviosa de Guatemala abarca los meses de mayo a octubre (5 meses) y las horas de lluvia varían diariamente, manifestándose principalmente durante la tarde y noche. Para los efectos de este cálculo, tomé como generalidad que llueve después de las 14:00 horas, lo que limita las visitas a un máximo de 6 horas al día. Por lo tanto tenemos:

5 meses con lluvia = 150 días-lluvia/año

Ml = 150 días-lluvia/año x 3 horas-lluvia limitante/día
= 450 horas-lluvia limitante/año

Mt = 360 días/año x 9 horas-horario tour
= 3,240 horas/año-horario tour

$$FC1 = \frac{450 \text{ horas-lluvia limitante/año}}{3{,}240 \text{ horas/año-horario tour}} \times 100$$

= 13.88% limitante.

FC2. Brillo Solar: La cantidad de horas de luz solar depende no sólo de la ubicación geográfica del lugar estudiado sino también de la época del año en que se haga el estudio (estacionalidad mensual). Por lo tanto, para cálculos exactos es recomendable consultar, con los datos de latitud y longitud del lugar, la carta de luz solar elaborada por el Instituto de Sismología, Vulcanonogía, Meteorología e Hidrogología de Guatemala (INSIVUMEH).

Para los efectos de este cálculo, tomé como base un promedio de 12 horas de luz solar (6:00 - 18:00) para el área evaluada y un promedio durante todo el año de máxima intensidad solar desde las 11:30 - 14:00 (2.5 horas). Es en estas horas cuando la intensidad solar es demasiado fuerte haciendo difícil las visitas, especialmente en el beneficio húmedo y en los sitios sin cobertura. Por lo tanto:

12 meses con sol = 360 días-sol/año

Ml = 360 días-sol/año x 2.5 horas-sol limitante/día
= 900 horas-lluvia limitante/año

Mt = 360 días/año x 9 horas-horario tour
= 3,240 horas/año-horario tour

$$FC2 = \frac{900 \text{ horas-lluvia limitante/año}}{3{,}240 \text{ horas/año-horario tour}} \times 100$$

= 27.77% limitante.

FC3. Erodabilidad en el sendero de la plantación: Después de medir la pendiente en todo el sendero, para los cálculos de este factor,

tomé los niveles de erodabilidad sugeridos por Cifuentes (1992). Para el tipo de suelo arenoso con menos del 10% de pendiente, le corresponde un nivel bajo de erodabilidad que equivale a un factor de ponderación de 1 y para una pendiente de 10 - 20% le corresponde un nivel medio de erosión, equivalente a un factor de ponderación de 2. Para efectuar estos cálculos se toman metros lineales de distancia en lugar de los metros cuadrados de superficie.

$$Ml = (300\ m)2 = 600$$

$$FC3 = \frac{600\ m}{900\ m} \times 100 = 66.66\%$$

FC4. Época de cosecha alta: La época de cosecha en la finca dura 6 meses y debido a los fenómenos naturales como la corriente del niño y los huracanes, entre otros, la fecha de la cosecha se ha corrido un mes cada año. En 1997, la cosecha empezó en septiembre; en 1998, en octubre y en 1999, empezó en noviembre. A pesar de estos cambios se ha identificado que los meses de más trabajo en la finca son enero y febrero. Las horas de más trabajo durante esos meses son de 6:00 - 10:00 y de 15:00 - 20:00 horas. Como el horario del tour es de 8:00 - 17:00 horas, las horas de más trabajo interfieren únicamente con 4 horas del horario del tour (de 8:00 - 10:00 y de 15:00 - 17:00). A fin de que el turismo no interrumpa el trabajo en la plantación, tomé como factor limitante la época crítica de cosecha en la finca y establecí lo siguiente:

Ml = 60 días-cosecha/año x 4 horas-cosecha limitante/día = 240 horas-cosecha limitante/año

Mt = 360 días/año x 9 horas-horario tour
= 3,240 horas/año-horario tour

$$FC4 = \frac{240\ \text{horas-cosecha limitante/año}}{3{,}240\ \text{horas/año}} \times 100$$

= 74.074% limitante.

La magnitud de los factores de corrección anteriores son: FC1. 13.88%, FC2. 27.77%, FC3. 66.66% y FC4. 74.074%. Por lo tanto, los cálculos y resultados de la CCR son:

Cuadro 23
CÁLCULO DE LA CAPACIDAD DE CARGA REAL

$$CCR = CCF \times \frac{100-FC1}{100} \times \frac{100-FC2}{100} \times \frac{100-FCn}{100}$$

$$CCR = CCF \times \frac{100-13.88}{100} \times \frac{100-27.77}{100} \times \frac{100-66.66}{100} \times \frac{100-74.074}{100}$$

$$= 1{,}350 \times 0.8612 \times 0.7223 \times 0.3334 \times 0.2592$$

CCR = 73 visitas/día = 3 grupos de 25 visitantes/día

(c) **Capacidad de carga efectiva o permisible** (CCE): La capacidad administrativa de la finca es del 100% ya que se contrató el personal indispensable y se hicieron las inversiones ya sea necesarias o previstas como se detalla en el plan administrativo de esta Etapa de Inversión. Los cálculos y resultados de la CCE son:

Cuadro 24 CÁLCULO DE LA CAPACIDAD DE CARGA EFECTIVA
CCE = CCR X CM/100
CCE = 73 visitas/día x 100% = 73 visitas/día

Hay que recordar que la capacidad de carga efectiva establece únicamente un límite máximo de visitantes que un área puede soportar sin que se produzcan efectos negativos sobre los recursos naturales, culturales, ni sobre la infraestructura física de la plantación, el beneficio y la calidad de la experiencia de los visitantes.

El cálculo se hace para tener una base de observación conservadora para protección y salvaguarda del patrimonio natural y cultural de la empresa. La experiencia permitirá aumentar el número de visitantes, pero habrá que hacerlo en forma metódica y progresiva ya que el exceso de visitas puede ocasionar daños irreversibles. Es decir que si en los meses de temporada alta de turismo (julio - enero) recibieran diariamente 5 grupos de 35 personas cada uno, se podrían causar grandes efectos negativos en la calidad del tour que se ofrece, evidentes no sólo en daños a los recursos naturales y culturales de la finca, en la plantación y en beneficio de la finca, sino en la experiencia vivida por los visitantes, que podría ser incluso hasta desagradable.

La capacidad de carga no es un número rígido. Es una herramienta de planificación que puede variar con el tiempo, pero que necesita de un estudio cuidadoso constante para reducir el riesgo de impactos negativos del turismo que pueden acabar con los recursos del proyecto.

vi.b. **Plan de monitoreo de impactos negativos del turismo:** Como su nombre lo dice, el objetivo de este plan es observar los impactos causados por los visitantes en la finca y proponer estrategias para minimizar los impactos o eliminar la causa. Para la ejecución de este plan propuse algunas herramientas de monitoreo, las cuales deberán probarse en la práctica y modificarse según las necesidades del proyecto.

(a) Herramienta de monitoreo de impactos sobre el suelo y la vegetación:

Cuadro 25
HERRAMIENTA PARA MONITOREO DE IMPACTOS SOBRE EL SUELO Y VEGETACIÓN

Impacto y tipo de impacto	Indicador	Situación actual	Situación deseada	Causa	Estrategia
Erosión del suelo. Tipo indirecto	Raíces expuestas.	0% de raíces expuestas.	0% de raíces expuestas.	No crece vegetación por tránsito de los visitantes.	Diseño de otros senderos para rotarlos. Control del número de visitantes en el sendero.
Absorción de agua. Tipo indirecto	Estanca-miento de agua.	No hay estanca-miento de agua.	No hay estanca-miento de agua.	Compacta-ción del suelo por paso de visitantes.	Control del número de visitantes en el sendero.
Reducción de repro-ducción de plantas. Tipo directo.	Ausencia de plantas jóvenes.	5% de regenera-ción.	10% de regenera-ción.	Pisoteo de plantas y compactación del suelo.	Control del número de visitantes en el sendero y advertencia del daño que pueden causar.
Disminu-ción del grosor de la capa de humus. Tipo directo.	Profundi-dad de humus.	1cm. De profundida d de humus a orillas del sendero.	1.5cm. de profundi-dad de humus a orillas del sendero.	Tránsito de visitantes.	Control del número de visitantes en el sendero.
Reducción de la pro-ducción de café por planta a orillas del sendero.	Se corta menos café cereza en las plantas a orilla del sendero.	Producción de las plantas a orilla del sendero igual a plantas lejos del sendero.	Producción de las plantas a orilla del sendero igual a plantas lejos del sendero.	Corte de frutos verdes y maduros por los visitantes.	Control del número de visitantes en el sendero. Explicación del daño que pueden causar.

(b) Herramienta de monitoreo de impactos sobre la fauna:

Cuadro 26
HERRAMIENTA PARA MONITOREO DE IMPACTOS SOBRE LA FAUNA

Impacto y tipo de impacto	Indicador	Situación actual	Situación deseada	Causa	Estrategia
Reducción de sitios de anidaje. Tipo indirecto.	Menos árboles y menos nidos.	1 de cada 20 árboles de sombra tiene nido	1 de cada 10 árboles de sombra tiene nido	Deforestación	Advertencia a los visitantes (turistas) del daño que pueden causar al arrancar o cortar un árbol.
Intoxicación de especies por ingerir basura o alimentos contamina-dos. Tipo indirecto.	Muerte del animal.	No existe mortandad por esa causa.	No hay muertes de animales por esas causas.	Mal manejo de basura.	Clasificación de basura en recipientes especiales y su mantenimiento fuera del alcance de animales. Colocación de basureros en la plantación.
Mala impresión por encuentro con humanos. Tipo indirecto.	Fauna se ahuyenta rápido en presencia de humanos.	Fauna no transita frente a humanos con tranquili-dad.	Fauna transita frente a humanos con tranquili-dad.	Cacería, intento de colectar o intento de asustar a los animales.	Reducción y control de cacería y colección de animales. Educación a visitantes y empleados de la finca sobre la importancia de la fauna.
Fauna lastimada. Tipo directo.	Fauna herida o muerta en sendero.	0% de fauna herida o muerta.	0% de fauna herida o muerta.	Daño directo de animales por humanos.	Control y educación sobre el respeto hacia la fauna.

(c) **Herramienta de monitoreo de impactos socioculturales:**

Cuadro 27
HERRAMIENTA PARA MONITOREO DE IMPACTOS SOBRE LA CULTURA

Impacto y tipo de impacto	Indicador	Situación actual	Situación deseada	Causa	Estrategia
Choque cultural. Tipo indirecto.	Temor o rechazo de la gente local hacia los visitantes.	Gente, en especial en planta-ción, se sorpren-de por extraños.	Empleados no se sorprenden ni ofenden al ver a visitantes. Se benefician de su llegada.	Empleados no están involucrados en el proyecto turístico.	Integración de los empleados al proyecto y educación a empleados y visitantes sobre otras culturas.
Acultura-ción o pérdida de identidad. Tipo indirecto.	Pérdida del idioma, traje y costum-bres locales.	20% de acultura-ción	0% de acultura-ción.	Relación entre empleados y visitantes no se da en forma adecuada.	Revalorización de la cultura local. Información a visitantes sobre los efectos que pueden causar.
Resenti-miento de los empleados a los visitantes. Tipo indirecto.	Robo a visitantes o falta de colabora-ción en el proyecto turístico.	Colabo-ración plena de emplea-dos en proyecto turístico.	Colabora-ción plena de empleados en proyecto turístico.	Empleados no están involucrados en el proyecto turístico.	Integración de los empleados al proyecto y su educación sobre otras culturas.

(d) **Herramienta de monitoreo de impactos en la calidad de la experiencia del visitante:**

Cuadro 28
HERRAMIENTA PARA MONITOREO DE IMPACTOS SOBRE LA CALIDAD DE EXPERIENCIA DEL VISITANTE

Impacto y tipo de impacto	Indicador	Situación actual	Situación deseada	Causa	Estrategia
Senderos sobrepobla-dos. Tipo directo.	Encuentro de 2 grupos de visitantes en sendero.	No hay encuentro	No hay encuentro	Falta de planificación del recorrido del sendero.	Planificación de horarios de tours y control de la cantidad de visitantes en la finca.
Visitante percibe daño ambiental. Tipo directo	Presencia de basura en sendero.	Se encuentra poca basura en sendero.	No se encuentra basura en sendero.	Mal manejo de desechos, en especial, en la plantación.	Educación ambiental para empleados y programa de manejo de desechos.
Insatisfac-ción del visitante. Tipo directo	Reclamos de visitantes.	No existe registro de reclamos.	Registro de visitantes sin reclamos.	Mal servicio. Creación de falsas expectativas del lugar.	Constante mantenimiento y capacitación del personal. Ofrecimiento real de lo que hay en la finca.

vii. <u>Diseño del servicio turístico deseado: descripción de la secuencia de actividades de los turistas en la finca:</u>

vii.a. **Descripción del servicio:** El servicio consiste en dar una caminata guiada en la finca de café, con un guía especializado en el tema. El tour será personalizado porque sólo se trabajará con grupos pequeños de 15 - 20 personas a la vez. El visitante será guiado a través de todo el proceso que lleva hacer una taza de café,

desde su plantación hasta su bebida. Se le presentará el mecanismo de reducción de contaminación y el desarrollo sostenible que utiliza esta finca. Conocerá también sobre la importancia económica del café en Guatemala y sus implicaciones en el ambiente.

vii.b. **Secuencia de actividades para la recepción, atención y despedida de los visitantes en la finca:** Los grupos de turistas (15 - 25 personas) llegarán en un bus. Se hará una parada breve en la cafetería, sólo si es necesario, para que ellos tengan la oportunidad de ir al baño. Luego, el bus sigue a la plantación de café o bien se queda estacionado y los turistas se dirigen a pie a la plantación, acompañados del guía.

* **Plantación:** Allí los turistas se bajan del bus y, junto con el guía, caminan hacia el inicio del sendero turístico. El guía empieza el tour con una bienvenida y la explicación del desarrollo del mismo (Etapa de Preparación - Anexo 7). Se les entregará un folleto informativo donde podrán observar el mapa de recorrido y una breve explicación de cada parada del recorrido. Este folleto se puede entregar al iniciar o finalizar el tour. El guía dirige a los visitantes dentro del sendero en la plantación y les da el tour (Paradas 1 - 6, Anexo 7). Allí los visitantes tendrán contacto directo con las plantas de café y con la naturaleza de la finca. Después de una visita de 45 minutos-1 hora, los turistas se vuelven a subir al bus o se dirigen caminando hacia el beneficio húmedo, que queda a 400 metros de distancia de la última parada en la plantación.
* **Beneficio Húmedo:** Los turistas se dirigen hacia el área de recibo de café en cereza, donde empieza el tour guiado en el beneficio húmedo. Antes de iniciar el recorrido, el guía y el encargado de la cafetería les ofrecerá agua pura y les darán tiempo para que ellos tomen fotografías. El guía les dará la explicación sobre los volcanes (Parada 0). El personal de turismo de la finca les tomará una foto para llevar un récord de los turistas que llegan a la finca. El guía les explicará todo el proceso y podrán observar a la gente trabajando. Se harán las siguientes paradas en el sendero (Ver detalle en el Anexo 7):

7. Área de recibo
8. Área de despulpado
9. Área de fermentación
10. Área de lavado y clasificación (primer descanso, refugio contra sol y lluvia, llamado Descanso del Murmullo del Viento.)
11. Patios de secado y guardiolas
12. Tratamiento de agua (segundo descanso, refugio contra sol y lluvia, llamado Descanso de la Laguna de la Vida)
13. Gallinas y estanque de peces
14. Área de lombricultura
15. Semillero y almácigo. Conclusión.

* En la subida a la cafetería hay un tercer descanso y refugio contra sol y lluvia (Descanso de la flor del café). Se espera que éste sea un lugar especial para fotografía, debido a su excelente vista.

16. Cafetería.

Cuando no sea época de cosecha se dispuso que los turistas puedan observar el proceso de beneficiado de café en videos pregrabados. Los videos se colocarán como sigue:

Paradas #	Video
7	Video de recepción y despulpado
9	Video de fermentación y desmucilaginado
10	Canales de correteo y secado
12	Tratamiento de agua
16	Cafetería

* **Cafetería:** Cuando los turistas lleguen a la cafetería, el encargado les ofrecerá gratis una excelente taza de café y un plato con dulces de leche (en forma de granos de café). El tendrá listas las mesas y la barra. Además, los turistas podrán comprar comida liviana como, por ejemplo, galletas y pasteles. En el bar, propiamente, podrán observar una exhibición de artículos promocionales y artesanías relacionadas con café, las que estarán a la venta. Cuando los turistas estén en la cafetería serán atendidos por el guía y por el encargado de la cafetería.

7.1 **Servicios Extras:** En caso de que llueva cuando los turistas ya están en la finca, habrá paraguas grandes para su servicio. Como parte de los planes de contingencia y como un servicio complementario se tiene personal capacitado en primeros auxilios y hay acceso a comunicación telefónica celular, en caso de emergencias. Además del tour de café, en el futuro se pueden desarrollar otros tours especializados en la finca, como observación de aves, tours para escolares y otros.

viii. Diseño de las facilidades turísticas dentro de la finca:

viii.a. **Senderos:** Para la caminata en la plantación, aproveché las pequeñas calles habilitadas para el cultivo de los cafetales y sólo al inicio tracé un sendero, de unos 50 metros lineales de largo, para que los visitantes se metan dentro de la plantación directamente. Allí se chapeó para habilitar el paso de peatones entre los cafetales, dejando un ancho de 2 metros (Ver foto 4).

El recorrido en el beneficio húmedo lo diseñé en base al proceso de beneficiado de café. En muchas partes de este recorrido ya existían caminos habilitados. Sin embargo, las gradas que existían tenían una pendiente excesiva y no todas tenían la misma medida de altura (contra huella). Por lo tanto, coordiné con los constructores ya contratados en la finca para que ellos arreglaran las gradas y las dejaran seguras para el paso de los visitantes. Donde no existía camino, tracé el sendero y los constructores se encargaron de la habilitación del paso peatonal. Para todo este sendero se utilizó piso de baldosa de barro, como ya se tenía en el resto del beneficio de la

finca. El ancho promedio del sendero es de 1.10 metros, aunque esta medida varió según algunos caminos ya existentes en el beneficio que fueron aprovechados para reducir la inversión.

Como parte del beneficio está ubicado en una ladera con pendiente muy pronunciada, fue preciso trazar el sendero con muchas gradas. Esto hace que la caminata tenga más dificultad, especialmente considerando la edad de las personas que pertenecen al grupo meta definido anteriormente (35 - 60 años). Por ello, solicité a los constructores que se instalaran barandas, en ciertos lugares a lo largo del sendero, para que los visitantes se puedan apoyar en ellas y se les facilite más la caminata (Ver foto 3).

viii.b. **Descansos y refugios para el sol y la lluvia:** Como el sendero del beneficio húmedo es muy largo, planifiqué tres sitios para descanso, refugio para la lluvia y toma de fotografías. Los descansos, con sombra, los ubiqué en las paradas 10, 13 y uno en la subida hacia la cafetería. El diseño de estos descansos se hizo con base en el diseño ya elaborado de la cafetería. En los descansos planifiqué la habilitación de bancas para los visitantes.

viii.c. **Cafetería:** El diseño de la cafetería, básicamente un rancho de la costa, había sido aprobado con mucha anterioridad y la construcción ya estaba en marcha, bastante avanzada, cuando me involucré en el proyecto. Mis observaciones y recomendaciones sobre esta construcción fueron:

(a) **Ubicación de la cafetería:** La construcción fue ubicada próxima a los linderos del casco de la finca, sobre la parte superior de la ladera que domina la vista del beneficio de café. Sin embargo, debido a su posición en una pequeña depresión, ligeramente retirada del borde superior de la ladera, la vista dominante desde la cafetería se dirige al sur-oeste, entre los volcanes y se pierde en lontananza sobre el horizonte. El ángulo de visión se limita severamente sobre el beneficio de café y los volcanes quedan ocultos por los árboles que rodean la construcción. Los volcanes y el beneficio sólo se pueden apreciar ampliamente al deambular fuera de la cafetería.

(b) **Descripción:** La cafetería ocupa un espacio rectangular, con un lado menor frente a la vista principal, donde se ubica el comedor. El eje longitudinal del edificio se encuentra perpendicular a la pendiente general de la ladera. Esto constituye una clara desventaja de ubicación, tanto para el edificio como para la vista predominante desde el área de las mesas.

El área techada es rectangular con una superficie de piso de baldosa de barro, a sólo un nivel. Las orillas del piso están cubiertas con piedra de laja para asemejar las construcciones coloniales de la Ciudad de Antigua. Las paredes de la cocina y de los servicios sanitarios son de mampostería. La cubierta de palma se sostiene en una estructura de madera rolliza expuesta,

sin cielo suspendido. La estructura se apoya en el lado del comedor sobre columnas aisladas, redondas, fundidas dentro de tubos de cemento de diámetro excesivo comparado con la dimensión de la estructura del techo.

El local del comedor está situado en un área techada pero abierta y el límite entre el ambiente interior y el exterior, en tres de sus lados, es sólo una baranda de un metro de alto, hecha de varas de madera rolliza, apoyadas en las anchas columnas de tubos de cemento. La cafetería tiene, además, un área para bar y una cocina que funciona también como despensa, localizadas al centro de la edificación. Los servicios sanitarios para hombres y mujeres tienen acceso en la parte posterior por medio de corredores que rodean todo el edificio.

(c) **Capacidad de la edificación:** La cafetería fue diseñada para atender simultáneamente hasta 70 personas, aunque según el mobiliario posteriormente comprado, la cafetería puede albergar simultáneamente a 46 comensales. Ocho de éstos pueden acomodarse en la barra del bar y los restantes en las mesas distribuidas por el comedor. En el edificio, se instalaron 6 inodoros, 3 para cada sexo, lo que también capacita a la cafetería para recibir grupos grandes de visitantes.

(d) **Materiales de construcción:** La cubierta del techo es de una palma llamada Manaco (*Orbiginya* spp.) y la estructura superior es de Mangle Rojo (llamado así por el color de la madera), *Rizophora mangle*, especie forestal protegida por la alta deforestación de sus bosques, por lo que se prohibe su venta. Estos materiales se compraron en Monterrico, se importaron de una zona de vida a otra (de la costa al altiplano) y, aparentemente, no se les dio ningún tratamiento para preservarlos. Por ello, es posible que resistan menos el deterioro ambiental y las plagas del altiplano. La resistencia y durabilidad de estos materiales dependerá del sistema constructivo (pendiente y grosor de la cubierta del techo), del clima (lluvia, llovizna, grado de humedad, etc.) y de la vulnerabilidad a las plagas locales (posiblemente comején, polilla y otros). Por lo tanto, es necesario que la resistencia del material se compruebe en la práctica y esto constituye un riesgo adicional innecesario para la inversión realizada.

(e) **Consideraciones:** El diseño de un edificio, entre otras variables, debe responder a la época, al carácter (imagen típica de los edificios con la misma función), al clima, a la topografía, a los métodos constructivos y a los materiales naturales de la región donde está ubicado. El diseño debiera estar en armonía con su entorno natural y cultural; tanto el diseño formal y funcional como el sistema constructivo y los materiales de construcción. De la misma manera, la decoración y el equipamiento deben adecuarse en armonía a su entorno. En el caso de esta cafetería, la cubierta es típica de los ranchos de la costa sur, los cuales

usualmente tienen paredes de madera, no de mampostería y se ubican en la costa, no en el altiplano. Esto hace que, a pesar que los colores de las paredes son típicos de la Ciudad de Antigua, la forma exterior, las fachadas y los materiales de la cubierta, especialmente, choquen y desentonen con el ambiente propio del lugar. Las características de la cafetería desentonan también con el resto de los edificios de la finca, que sí constituyen un conjunto armónico integrado, con materiales, colores, texturas, sistema constructivo, etc. similares y correspondientes.

(f) **Observaciones y recomendaciones:**

(f.i.) Capacidad de la cafetería y su inversión: Obviamente el área de la cafetería fue sobredimensionada, pues si la capacidad de carga del sistema turístico permitía conducir en cada tour un máximo de 25 personas, no tenía sentido construir una cafetería con una capacidad adicional mucho mayor (70 personas). Esto significó que tanto el costo como el tiempo de ejecución de la obra influenciaran negativamente el proyecto turístico.

(f.ii.) Diseño: La intención de dejar el comedor sin paredes parece ser una forma de librar de obstáculos que limiten la vista sobre el panorama circundante; sin embargo, debido a su ubicación y a su diseño, el panorama desde la cafetería es muy limitado. Sin paredes, en tres de sus lados, el comedor quedó expuesto no sólo al frío y a los fuertes vientos que en ocasiones hacen penetrar la lluvia hasta la barra, sino también al paso libre de polvo y de toda clase de animales mayores e insectos, sin mencionar los problemas de robos que afectan la microrregión.

Con el fin de evitar los problemas antes mencionados, recomendé que, cuando hubiera oportunidad, se cambiaran las barandas del comedor por paredes con amplios ventanales, a la altura de la vista del ser humano (estando sentado) para hacer de la cafetería un lugar más higiénico y acogedor, donde también se pudiera apreciar la vista panorámica del lugar (limitada siempre por la ubicación de la edificación). Adicionalmente, en el futuro se podrían agregar algunas pocas terrazas o plataformas al exterior, para descanso, con sombra natural, lo que permitiría aprovechar más la magnífica vista del panorama propio del lugar, aunque esto aumentaría la capacidad de la edificación y la inversión ya sobredimensionada.

(f.iii.) Cubierta: Por la región geográfica de ubicación y por la resistencia del material utilizado, adicionalmente recomendé que, cuando se vean en la necesidad de cambiar el techo de palma (supuestamente cada 5 años), lo cambien por un material de uso más común en la región (Antigua, Sacatepéquez). El nuevo material deberá armonizar mejor con el entorno y deberá resistir más a los impactos causados por la intemperie. Para ello se podría utilizar, por ejemplo, una cubierta de teja o una cubierta igual a la que tiene el

resto de los edificios en la finca, a efecto de armonizar los materiales, las pendientes de los techos, las texturas, los colores y la presentación del conjunto edificatorio del lugar.

(f.iv.) Conclusión: La planificación aislada de la cafetería y el alto monto de inversión, basado en un clima de falsas expectativas económico financieras, contribuyó a pretender del tour una excesiva rentabilidad. Además del monto de inversión y de los problemas de diseño antes mencionados, fue preciso considerar personal adicional para atender y mantener la cafetería, aún en tiempo de temporada baja de turismo. Mi recomendación en este caso es que la planificación y diseño de cualquier desarrollo turístico sea integrado y coordinado por todo el equipo multidisciplinario involucrado, a efecto de que la inversión corresponda a la rentabilidad prevista.

viii.d. **Presupuesto general del plan de facilidades turísticas:** El presupuesto de la cafetería ya había sido aprobado con anterioridad a mi involucramiento en el proyecto. Se esperaba que con el tour se recuperara la inversión realizada en la cafetería así es que me informaron del dato global de la construcción para que se incluyera en el presupuesto general del tour. Debido a que la suma invertida era demasiado alta, mi propuesta fue separar los costos de la cafetería de los costos del tour y manejarlos como dos negocios separados, ya que la cafetería elevaba demasiado los costos del tour. De esta manera, elaboré dos presupuestos: uno para el tour y el otro para la cafetería, incluyendo los costos de las cotizaciones realizadas de todo su mobiliario y equipo.

Cuadro 29
PRESUPUESTO DE LA CAFETERÍA

COSTOS DE ADMINISTRACIÓN	#	Sueldo anual	Meses	Pago mensual
Administrador del Coffee-Bar	1	Q 30,800.00	14	Q 2,200.00
IGSS (12% sobre el 50% de salario * 12 meses)		Q 1,584.00	12	Q 132.00
Indemnización (8.33% sobre el 100% del salario * 14 meses)		Q 2,565.64	14	Q 183.26
Total de Costos de Administración		Q **34,949.64**		
ACTIVOS	#	Costo		
Construcción de la cafetería	1	Q 600,000.00		
Máquina para hacer café espresso	1	Q 20,608.00		
Refrigeradora	1	Q 8,000.00		
Muebles		Q 25,000.00		
Computadora / máquina registradora	1	Q 10,880.00		
Tazas para café americano	250	Q 4,125.00		
Tazas para café espresso	250	Q 4,125.00		
Platos para postres	50	Q 1,000.00		
Vasos para café frío	50	Q 1,000.00		
Azafates	5	Q 250.00		
Logo, lámparas y otras decoraciones		Q 6,500.00		
Otras		Q 5,000.00		
Total de activos		Q **687,488.00**		
TOTAL GENERAL		Q 721,437.64		

Tasa de cambio US$ 1.00 = Q.7.00

Para el servicio de los clientes se mandó a hacer una vajilla con el logo del café que se venderá. El número de vasos y platos (50) se decidió con base en la capacidad de la cafetería y en relación al mobiliario comprado (46 personas). Las tazas para café americano y espresso además de utilizarse como parte de la vajilla, se podrán vender, por lo que se mandaron a hacer 250 de cada una.

El ingreso financiero para recuperar la inversión hecha en la cafetería se pretende obtener de las ventas de artículos promocionales, café y comida liviana que se vendan en la misma.

Presupuesto de las facilidades turísticas asignadas al tour: Los costos de la construcción y modificación de los senderos turísticos, principalmente en el beneficio, se estimaron haciendo las cotizaciones respectivas y se presentan por separado, porque éstos sí se incluyeron en el presupuesto del tour o caminata guiada.

Cuadro 30
PRESUPUESTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL SENDERO TURÍSTICO

Activo	Cantidad	Costo
Caminos con baldosa	1	Q 25,000.00
Barandas	1	Q 25,000.00
Total		Q 50,000.00

Tasa de cambio US$ 1.00 = Q.7.00

viii.e. **Ejecución y supervisión del plan de facilidades turísticas:**

(a) **Construcción de las facilidades turísticas:** La construcción de la cafetería ya estaba avanzada y la supervisión a cargo de los profesionales contratados. Respecto de la construcción y adecuación de los senderos turísticos, ya con el diseño aprobado, coordiné con los constructores para que ellos se hicieran cargo de la supervisión. Igualmente, se trabajó con los descansos y refugios para el sol y la lluvia.

(b) **Compra del equipo y mobiliario necesario en las facilidades turísticas:** Mi involucramiento en el proyecto turístico, antes de que se terminara la construcción de la cafetería, me permitió coordinar con los encargados el diseño del mobiliario, la compra del mobiliario y la decoración de toda la cafetería. Sugerí muebles y decoraciones que armonizan con el carácter de la región de Antigua, aunque no correspondieran exactamente con el ambiente de un rancho de la costa. Por ejemplo, se compró el mobiliario principal de hierro forjado, muy utilizado en la Antigua, pero nunca usado en la costa por la corrosión. Se hicieron las cotizaciones respectivas para su posterior aprobación, adjudicación y suministro. El costo de esto se presenta en el presupuesto de la cafetería antes detallado.

b. PLAN DE MERCADEO DEL PRODUCTO

i. **Plan anual de mercadotecnia:**

i.a. **Resumen ejecutivo:** El tour de café es un producto turístico cuyo objetivo es ofrecer un excelente servicio para que el visitante

conozca, de manera entretenida y amena, todo el proceso que lleva producir una taza de café. Su estrategia básica de mercadeo consiste en vender el tour a través de operadores de turismo u hoteles (canales de distribución) como un producto complementario en los paquetes turísticos que se venden ya en Antigua Guatemala. Para lograr el objetivo de venta de 5,000 turistas anuales, el plan de mercadeo anual incluye planes de publicidad, promoción y relaciones públicas, con un costo de Q. 93,024.20.

i.b. **Situación actual del mercado:**

(a) **Descripción del servicio y/o producto:** El producto turístico o servicio que se ofrece en la finca consiste básicamente en dar un tour de café con un guía especializado en el tema. El tour es personalizado porque se trabaja con grupos pequeños de 15 a 20 personas a la vez. El turista es guiado a través de todo el proceso que lleva el café desde su plantación hasta su bebida. Se vive una experiencia dinámica. Puede visitar las plantaciones de café y experimentar las sensaciones, sonidos, aromas y colores del café natural. En el proceso de beneficiado, puede tocar los granos en sus distintas presentaciones (cereza, pergamino, oro, tostado y molido) y degustará el producto final, un café orgánico, gourmet Antigua. Aprenderá sobre la importancia económica del café en Guatemala y de sus implicaciones en el ambiente. Se le presentará el mecanismo de reducción de contaminación y el desarrollo sostenible que utiliza esta finca.

(b) **Descripción del mercado:** Con el fin de hacer esta descripción lo más real posible, no tomé los datos estadísticos de los estudios de mercado que hicieron las empresas consultoras (Paso f, etapa de Pre-Inversión) ya que éstos se habían realizado en 1996 y presentaban proyecciones de venta bastante altas (entre 8,600 y 6,500 turistas al año). Por tanto, para la descripción del universo del mercado consulté las estadísticas del INGUAT.

Según las estadísticas del INGUAT en 1998, la cantidad de turistas que ingresaron a Guatemala fue de 636,276; sin embargo, este mercado no se tiene clasificado claramente según las actividades e intereses de los turistas que visitan Guatemala. La mayoría de los turistas que ingresaron al país, durante los últimos dos años, provienen de América del Norte (en 1997, 216,116 y en 1998, 249,959 turistas). En las siguientes tres posiciones y en orden descendente le siguen Centroamérica, Europa y América del Sur (Anónimo 1998a).

Según los estudios de Anónimo (1996c), el 36% del total de turistas que llegan a Guatemala visitan la Antigua. En Antigua, el 32% son de USA y el 53% de Europa. De Europa, los países que más visitan Guatemala son Alemania, Bélgica, España y Francia. Según estudios realizados por la analista Antje Merkel, los europeos y estadounidenses son cada vez más conscientes de su salud personal y aumenta progresivamente el

número de ellos que busca poder efectuar actividades físicas en un entorno natural y atractivo cuando están en vacaciones (Anónimo 1997f). Por tal razón, los visitantes europeos conforman un excelente mercado para el turismo sostenible y su variación de agroturismo.

(c) **Mercado objetivo:** El mercado meta del tour de café son los turistas que realizan turismo sostenible en algunas de sus formas como ecoturismo, etnoturismo, turismo basado en la naturaleza y agroturismo. A ellos les encanta disfrutar de la naturaleza, aprender y experimentar cosas nuevas en su vida. Generalmente, no les importa pagar más por un buen servicio y por contribuir a la conservación de la naturaleza y de la cultura local (Com. pers. Lic. E. Godoy, Universidad del Valle de Guatemala 1995). Según los estudios realizados por las empresas consultoras (paso f, Etapa de Pre-Inversión), las personas que mostraron más interés en el tour de café, además de identificarse con la descripción anterior, tienen edades entre 35 - 60 años, viajan solos o en parejas y se inclinan por grupos pequeños.

Con las estadísticas del INGUAT y usando los porcentajes definidos por las empresas consultoras, estimé que sólo el 3% (6,871 turistas) del 36% de turistas anuales que visitan la Antigua (229,059 en 1998) visitarán el tour de café, bajo una visión conservadora. En el segundo año, se puede tener un aumento al 6% de turistas anuales.

Respecto del Turismo Nacional, los visitantes serán los clientes del departamento de ventas de café de la empresa. Estos departamentos ofrecerán el café a los ejecutivos de las empresas e industrias y a los dueños y ejecutivos de la industria hotelera y de restaurantes. Estas personas comparten la mayoría de las características identificadas para el grupo de turistas extranjeros.

(d) **Descripción de la competencia:** La participación de Guatemala respecto del turismo mundial fue, en 1995, del 0.10% en el número de turistas y del 9.7% en los ingresos, situándose en el lugar número 90 de un total de 186 destinos. Estas cifras hacen notar el enorme tamaño del mercado mundial del turismo y el potencial de crecimiento para Guatemala (Anónimo 1997a).

En turismo, el nivel de competencia se debe analizar desde dos puntos de visita: la competencia nacional y la competencia internacional. En el marco internacional, los países que compiten mayormente con Guatemala son México, Belice y Costa Rica, por la similitud de producto, ubicación regional, preferencia de demanda y relación costo-servicio. Costa Rica, en especial ha desarrollado su mercado a base de "turismo ecológico" y se ha iniciado en el campo del agroturismo, por ejemplo, con el exitoso tour de Café Britt.

En el marco nacional, existen 42 fincas cafetaleras que se proponen desarrollar tours de café (Com. pers. Licda. Lucía de Hurtado, Encargada del Programa de Turismo de la Asociación Nacional del Café 1998). Por eso es necesario desarrollar un producto diferenciado y de calidad. Existen tres fincas que ya ofrecen este servicio:

(d.i.) **Finca Santa Margarita, Alta Verapaz:** Esta finca se encuentra a cinco minutos del parque central de Cobán. Ofrece un tour a través de la plantación de café y el beneficio húmedo, el cual dura 45 minutos. El costo del tour es de US$5.00. Su mercadeo lo hacen a través de folletos publicitarios que ofrecen en hoteles y restaurantes. A la finca, los turistas llegan individualmente o por medio de operadores de turismo, a pesar de que ellos no tienen ningún acuerdo con los administradores del tour.

(d.ii.) **Finca El Barretal en Palín, Escuintla**: La finca se encuentra a una hora del Puerto de San José. Ofrece un tour a través de una representación de una plantación, en un lugar reducido, y ofrece también un video sobre el proceso de beneficiado del café en Guatemala. La visita completa dura una hora y media. El costo del tour es de US$10.00. Su mercadeo lo realizan a través de un solo tour operador, Kim'Arrin, quien vende este producto a los turistas que llegan en crucero al puerto de San José.

(d.iii.) **Finca Bella Vista en Alotenango, Sacatepéquez:** La finca se encuentra a orilla de la carretera asfaltada hacia Alotenango. Ofrece un tour que tiene una explicación breve de lo que es la plantación y le muestran una planta de café e incluye también una breve explicación de lo que es el beneficiado de café. La visita dura una hora aproximadamente y el costo es de US$30.00 si se compra con el tour operador y Q.10.00 si se compra directamente en la finca. Su mercadeo lo realizan a través de un solo tour operador.

Además de la finca Bella Vista, en Antigua no existe ningún tour de café abierto al público hasta la fecha; sin embargo, se piensa lanzar nueve fincas más, allí localizadas. El hecho de que existan tantas fincas interesadas en desarrollar el tour de café constituye también una oportunidad porque se incrementará la promoción de este producto internacionalmente.

(e) **Análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas)**: Ver esta descripción en el paso g de la etapa de Pre-Inversión.

(f) **Análisis del entorno interno (fortalezas y debilidades):** Además de la descripción encontrada en el paso g de la etapa de Pre-Inversión, se agregan las siguientes fortalezas y debilidades después de la creación del producto:

(f.i.) **Fortalezas:**

* Es la única finca en la región donde se ha realizado un conteo oficial de aves.
* La finca posee infraestructura y los servicios adecuados para atender turistas de una manera cómoda y segura.
* La finca posee una cafetería que, además de ofrecer comodidad, es un complemento excelente para la visita guiada.
* Los senderos están trazados, delimitados y cuentan con descansos y estaciones para la buena interpretación de los atractivos turísticos, así como señalización.
* La finca posee un guión para la visita guiada, el cual sirve de base para que el tour se dé con información verídica y amena.
* La finca posee personal capacitado para atender a los turistas.
* Cuenta con personal capacitado en primeros auxilios.
* Existe área de estacionamiento de vehículos y hay comunicación vía teléfono celular en la finca.
* Posee otros atractivos que podrían desarrollarse en otro tipo de productos o tours de turismo sostenible; por ejemplo, observación de aves y de insectos, utilización de plantas silvestres por las comunidades vecinas, etc.
* La finca es orgánica y tiene un beneficio húmedo que disminuye al mínimo los contaminantes ambientales.

(f.ii.) **Debilidades:**

* No tiene atractivos naturales, ni culturales, que sean únicos del área. Los atractivos diferenciadores de la finca son principalmente los agrícolas, los cuales tienen una alta competencia con las fincas cercanas.
* No existen proyectos de desarrollo comunitario en la finca.
* El diseño y construcción de la cafetería no identifica a la finca en el lugar donde se encuentra, Sacatepéquez, ni guarda armonía con el paisaje del área.
* Dentro de la cafetería, se siente siempre frío debido al fuerte aire que entra del sur.
* Existe constante peligro de robo de café dentro de la finca, que puede representar peligro para el desarrollo turístico de la misma.
* En el beneficio húmedo, no hay casi nada de sombra, lo que limita el tiempo de realización del tour ya que al medio día el sol se siente muy fuerte y se hace difícil realizar el tour, especialmente en los patios de secado. Para disminuir el impacto de esta debilidad, planifiqué los descansos en el recorrido y recomendé la siembra de árboles de sombra en ciertos puntos estratégicos.

(g) **Descripción de la empresa:**

(g.i.) **Misión:** Ver paso b, punto i, en la Etapa de Pre-Inversión.

(g.ii.) **Objetivos:** Los objetivos de la empresa se explican en el paso b, punto ii, en la Etapa de Pre-Inversión. El objetivo del tour de café es el ofrecimiento de un excelente servicio para que el visitante conozca, de una manera entretenida y amena, todo el proceso que lleva producir una taza de café y aprecie más su aroma, su sabor y la cultura de nuestro país, la cultura del café.

Los objetivos de venta son:

* La venta del tour de café a 5,000 turistas en el primer año (21 personas al día), cantidad de turistas inferior a la establecida en la capacidad de carga (73 personas al día) y al mismo tiempo coherente respecto de las estadísticas actuales del INGUAT (Ver detalle en plan administrativo más adelante).
* La venta del tour de café a través de más de 15 operadores de turismo guatemaltecos en un año.
* El aumento del 15% en número de turistas europeos interesados en los tours de café en Guatemala.
* El aumento del 15% en número de mayoristas europeos interesados en vender turismo sostenible y/o agroturismo de Guatemala.
* Diseño y agregación de, por lo menos, una actividad más de turismo sostenible, en la finca, y su venta a través de los operadores de turismo.

Estos objetivos los establecí en base a las proyecciones de venta elaboradas, explicadas en el paso ii del plan administrativo en esta etapa.

i.c. **Estrategias de mercadotecnia y programa de acción**

(a) **Estrategia básica:** La estrategia básica consiste en vender el tour de café a través de los operadores de turismo que trabajan actualmente en Guatemala y especialmente en la Antigua. Estos son los canales de distribución. Se trabaja también una venta al cliente directo a través de anuncios en hoteles de la Antigua por medio de folletos del tour. El turismo guatemalteco se capta a través de los clientes de los departamentos de ventas de café.

Otros mercados nacionales como escuelas, colegios e instituciones educativas en general, se trabajarán después del primer año.

(b) **Plan de comunicación:**

(b.i.) **Plan publicitario:** Se consideró una conferencia de prensa para anunciar el lanzamiento del producto del tour de café, junto con el lanzamiento de la marca de café. La fecha de realización y el costo dependen del departamento de ventas de café, por lo que no se incluyen en este informe.

La otra estrategia publicitaria que se utilizó es la impresión de 10,000 panfletos o trifoliares publicitarios, distribuidos a los operadores de turismo que trabajan la Antigua

y los hoteles allí situados (Ver redacción en Anexo 9). Además de los panfletos publicitarios, se entrega a los clientes un trifoliar informativo. Este contiene un mapa del recorrido por la finca (Ver Anexo 6) y una breve explicación de lo que se observa en cada parada (Ver redacción del trifoliar en Anexo 9).

Como otra estrategia publicitaria, para el posicionamiento del tour de café en el sector de turismo en Guatemala, se paga una subscripción en la Guía Interamericana de Turismo, que se distribuye en toda Centroamérica. También se paga la membresía y se asiste a las reuniones de Pro-imagen Guatemala, una fundación que tiene como misión promocionar el país.

El costo de este plan se presenta en el presupuesto detallado al final de la propuesta de mercadeo.

(b.ii.) **Plan promocional:** Como promoción se regala a los turistas una taza de café y un dulce de leche. Estos costos los incluí en el presupuesto general del tour, como costos variables. También, se regala el trifoliar informativo antes mencionado, cuyo costo está incluido en el plan publicitario. Como promoción también se obsequian gorras, pocillos y café a los operadores de turismo y hoteles que más venden el tour.

(b.iii.) **Plan de relaciones públicas:** En octubre de 1998, la finca participó en el Conteo Mundial de Aves. En enero de 1999, se realizó el primer Fam-Trip (Tour de familiarización), donde invité a los operadores de turismo para involucrarlos en la planificación del tour de café y presentarles el producto.

Al primer fam-trip lo denominé "fam-trip vip", ya que invité a los principales operadores de turismo de Guatemala (20 operadores) y a las instituciones que trabajan en turismo, como INGUAT y FUNDESA. Los invitados fueron alrededor de 30 personas y la aceptación del evento fue positiva ya que faltaron aproximadamente como 5 personas (Ver detalles del evento en paso ii. de la Etapa de Post-Inversión).

(c) **Plan de ventas**

(c.i.) **Metas:**

* La venta de un tour diario para grupos de 20 personas, 480 turistas al mes, en el primer año.
* La venta de 2,700 libra de café, en el primer año.

Con base en la demanda de turismo en Guatemala, distribuí las metas de venta en los meses del año. Estas metas las detallo en la proyección de venta del producto, descrita posteriormente.

(c.ii.) **Actividades, servicio al cliente:** El servicio en el tour de café es un servicio personalizado donde se brinda atención a cada turista según sus necesidades, en búsqueda de su satisfacción.

Después del primer año, cuando ya se hayan tabulado las respuestas del plan de investigación (control), se enviará información a los clientes en el extranjero a través de INTERNET sobre nuevos servicios y se les pedirá más retroalimentación. El costo de esta comunicación no se expone en este plan de mercadeo ya que el plan sólo contempla un año y esta actividad se realizará después.

El servicio al cliente continuado se hará después del año con el objetivo de contactar a los turistas e invitarlos a venir de nuevo cuando ellos normalmente viajen (en sus vacaciones), aunque se les mandará información acerca de las actividades programadas durante todo el segundo año.

(c.iii.) **Personal de ventas y ventas a distancia:** Se contrató a un ejecutivo de ventas del tour. Esta es la persona encargada de ofrecer el servicio a los canales de distribución, los operadores de turismo y hoteles de Guatemala.

Los operadores de turismo venden el tour de café sólo o incluido en sus otros paquetes turísticos en Antigua Guatemala y cobran, a los turistas, lo que crean conveniente por el servicio. Es decir que los operadores de turismo pagan el precio por entrar a la finca y la atención que allí se les da a los turistas, pero ellos cobran el servicio de transporte y los otros destinos visitados.

(d) **Actividades específicas de venta y material:** Se realizaron los fam-trips para dar a conocer el tour de café a los canales de distribución. Allí se les hizo una presentación y se les repartieron los trifoliares publicitarios con más información. Además, se visitaron directamente los canales de distribución (operadores de turismo) para ofrecerles el servicio y asesoría en la remodelación de sus paquetes turísticos en la Antigua. En estas visitas, los materiales que se utilizan son nuevamente los panfletos publicitarios y un álbum de fotos para ilustrar la actividad.

(e) **Ventas a distancia:** Las ventas se refuerzan con el envío de información y comunicación directa con los canales de distribución a través de aparatos de oficina como teléfono, fax y correo electrónico. Estos costos no se presentan en este plan de mercadeo porque ya se tienen estimados en los costos de operación de la compañía.

(f) **Precio sugerido:** El precio del servicio está basado en los costos y se toma como referencia el precio de la competencia en Antigua Guatemala (Ver plan administrativo del tour, presupuesto, precio de venta y análisis de punto de equilibrio).

i.d. **Presupuesto general del plan de mercadeo anual:**

Cuadro 31
PRESUPUESTO PARA EL PLAN ANUAL DE MERCADEO

PLAN DE MERCADEO PARA UN AÑO	Cantidad	Valor	Precio Unitario
Plan de Comunicación			
Trifoliares publicitarios (para operadores de turismo)	10,000.00	Q 10,360.00	Q 1.04
Trifoliares informativos (para turistas)	10,000.00	Q 10,360.00	Q 1.04
Subscripción en revista Centroamericana	1	Q 500.00	Q 500.00
Membresía en Pro-Imagen	1	Q 2,176.00	
Plan Promocional			
Gorras	200	Q 7,600.00	Q 38.00
Pocillos	100	Q 1,150.00	Q 11.50
Libras de café	1500	Q 25,500.00	Q 17.00
Presentación de café en paquetes de cuatro	500	Q 8,500.00	Q 17.00
Plan de Relaciones Públicas			
Conteo Mundial de Aves	1	Q 878.20	
Reuniones con los canales de distribución (fam-trips)	10	Q 20,000.00	Q 2,000.00
Fam-Trip VIP	1	Q 6,000.00	
Total del Plan de Mercadeo		**Q 93,024.20**	

Tasa de cambio US$ 1.00 = Q.7.00

i.e. **Controles (plan de investigación):** La investigación del desarrollo del servicio, del mercado y de la comunicación se hizo por medio de una encuesta que se pasó a los clientes que toman el tour de café. Para evaluar la satisfacción de los canales de distribución, planeé realizar una reunión anual con los operadores de turismo en octubre (cuando baja la demanda del turismo extranjero en Guatemala y antes de que empiece la otra temporada alta). En la reunión se busca recibir retroalimentación acerca del desarrollo del servicio, escuchar sugerencias y crear nuevos servicios.

ii. **Ejecución y supervisión del plan de mercadeo:**

ii.a. **Ejecución del plan publicitario y elaboración del material de comunicación planificado:** La conferencia de prensa para anunciar el tour de café, se consideró en conjunto con el anuncio de la marca del café.

Para el diseño de los trifoliares publicitarios elaboré algunas ideas de la presentación y redacté todo el texto. Posteriormente, se contrató a un diseñador de texto con quien trabajamos en conjunto para definir la redacción final (Anexo 9). Se contrató a un fotógrafo para que tomara todas las fotos que se utilizarían en el material publicitario de toda la empresa. Se seleccionaron algunas de estas fotografías para que se incluyeran en los trifoliares publicitarios. Finalmente, se contrató, también, a un diseñador gráfico, con quien trabajé en conjunto para armar la presentación final de los trifoliares.

A los profesionales contratados para la elaboración del material publicitario, les expliqué cuál es el mercado objetivo del tour y para quién están dirigidos esos trifoliares. Se les invitó a la finca para que la conocieran y se sintieran familiarizados con lo que estaban trabajando. Les envié la información necesaria sobre el tour y trabajé con ellos en revisar el texto y el diseño de los trifoliares hasta

estar todos de acuerdo en la forma de presentarlos. En el anexo 9 presento cómo quedaron los textos de los trifoliares.

Cuando las artes finales de los trifoliares se terminaron, procedí a cotizar su impresión, a todo color. Los costos totales de la impresión de los trifoliares se presentan en el presupuesto general del plan de mercadeo antes detallado.

ii.b. **Plan Promocional:** La empresa ya había contratado a un diseñador de marca y de logotipo. A partir del manual de la marca de la empresa, se escogieron los artículos promocionales que se mandaron a elaborar: gorras, t-shirt, camisas polo, sudaderos, pocillos, tazas para café americano y tazas para café espresso. Después de la selección del tipo de artículo y el diseño de cada uno, coticé con varios proveedores quienes presentaron precios y varias opciones de material para la fabricación de los artículos. Antes de hacer el pedido completo de cada artículo, se solicitó que hicieran una muestra para ver la presentación final de cada uno.

Estos artículos sirven no sólo como artículos promocionales para los clientes del departamento de turismo y de los de ventas de café, sino también se venden en la cafetería de la finca como recuerdos para los turistas.

ii.c. **Plan de Relaciones Públicas:** La presentación del producto turístico a los canales de distribución se hizo a través de unos viajes de familiarización, cuya explicación se detalla en el punto ii de la etapa de Post-Inversión.

c. PLAN ADMINISTRATIVO

i. Plan del recurso humano:

i.a. **Requerimientos del personal:** Con base en la descripción del servicio turístico y la secuencia de las actividades a realizar en el tour (paso a.vii. de esta etapa), analicé cuántas personas se necesitaban para poner en marcha el tour.

Establecí que, para dar un buen servicio, se necesitaban por lo menos dos personas que atendieran a los turistas en la finca. Definitivamente era necesario tener un guía especializado en el tema de café y para el manejo de la cafetería se necesitaba otra persona. El guía atiende a las personas durante el recorrido y el otro recibe a los turistas en la cafetería con las tazas de café ya listas para la degustación. Cuando los turistas están en la cafetería son atendidos por ambas personas.

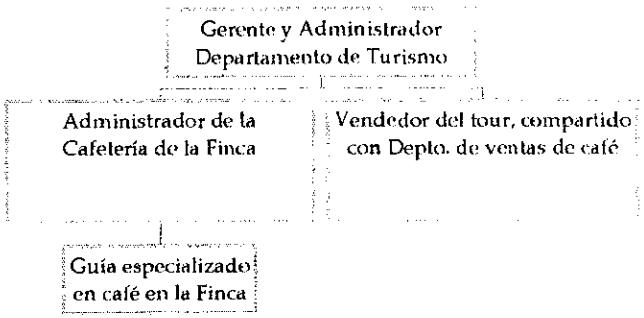
Como el tour es un apoyo a las ventas de café, se tomó la decisión de contratar a un vendedor quien se encarga de vender café y vender y dar seguimiento a las ventas del tour. Con esta persona, se pueden alcanzar otros mercados u otros distribuidores del tour en el futuro.

Por consiguiente, el requerimiento del personal para el proyecto de turismo quedó de la siguiente manera:

1. Gerente y administrador del tour.
2. Administrador de la cafetería

3. Guía especializado en el tema de café
4. Vendedor del tour (compartido con el departamento de ventas de café).

i.b. **Diseño de Organigrama:** En base a los requerimientos de personal, conformé el siguiente organigrama para el departamento de turismo de la empresa:



i.c. **Diseño de puesto:**

(a) **Descripción de las funciones y responsabilidades del puesto:**

Cuadro 32

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE GERENTE - ADMINISTRADOR DEL TOUR

Funciones y Responsabilidades:

1. Planificación y administración del departamento de turismo
2. Responsable de calidad de turismo en la finca
3. Responsable de la calidad del servicio que se le da a los canales de distribución
4. Promoción y ventas en canales de distribución
5. Coordinación de actividades con los canales de distribución
6. Coordinación de actividades para la puesta en marcha del Tour
7. Supervisión y evaluación de todo el personal del departamento.
8. Responsable de elaborar los planes de contingencia y de la puesta en marcha de los mismos.
9. Responsable del mejoramiento constante e innovación del tour.
10. Responsable de la administración del departamento, respecto al logro de los objetivos del mismo.

Lugar de trabajo: El tiempo será repartido entre la oficina en la capital y la finca, en Alotenango.
Jefe inmediato: Gerente General de la empresa.

Cuadro 33

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE ADMINISTRADOR DE LA CAFETERÍA

Funciones y responsabilidades:

1. Administración de la cafetería:
   - ✱ Responsable de la caja chica de la cafetería
   - ✱ Responsable de los inventarios de artículos promocionales, de equipo y mobiliario de la cafetería
2. Responsable del reporte de ventas semanal de recuerdos y alimentos y bebidas
3. Supervisión del mantenimiento de los senderos
4. Supervisión del desempeño del guía turístico

Lugar de trabajo: Finca en Alotenango.
Jefe inmediato: Gerente de turismo.

Cuadro 34

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE GUÍA ESPECIALIZADO EN TEMA DE CAFÉ

Funciones y responsabilidades:

1. Guía en español e inglés
2. Encargado de mantenimiento de los senderos y toda la infraestructura turística de Santa Bárbara
3. Ayudará al administrador del Coffee-Bar, especialmente cuando lleguen grupos allí.

Lugar de trabajo: Finca en Alotenango.
Jefe inmediato: Administrador de la cafetería, supervisado por Gerente de turismo.

Cuadro 35 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL VENDEDOR DEL TOUR
Funciones y responsabilidades: 1. Promoción y ventas del tour en: * Operadores de turismo * Agencias de turismo * (A mediano plazo: Embajadas, ONG'S, Instituciones de Educación) 2. Coordinación de las actividades de la venta y puesta en marcha del tour según la demanda de los clientes, bajo la supervisión de la Gerencia de Turismo. **Lugar de trabajo:** Oficinas de la empresa, en la capital. **Jefe inmediato:** Gerente de Turismo.

(b) **Especificaciones del puesto (Perfiles del personal):** Para elaborar estos perfiles tomé en cuenta las sugerencias hechas por el grupo meta del tour que mencioné en el paso f de la Etapa de Pre-Inversión.

Cuadro 36 PERFIL DEL GERENTE Y ADMINISTRADOR DE TURISMO
Conocimientos básicos: * Grado universitario de Ecoturismo, preferiblemente * Conocimientos sobre administración * Conocimientos sobre gerencia * Conocimientos sobre planificación * Conocimientos sobre turismo sostenible * Conocimientos sobre ventas y manejo de clientes * Bilingüe
Habilidades y destrezas: * Habilidad en toma de decisiones * Capacidad de liderazgo * Habilidades analíticas y de solución * Aptitud de comunicación y empatía * Integridad y honestidad * Seguridad en sí mismo * Capacidad de organización * Facilidad de hablar en público * Facilidad en el manejo de personas * Facilidad de planificación y logro de objetivos * Con orientación de servicio al cliente
Apariencia personal: * Apariencia de un profesional, un ejecutivo

Cuadro 37 PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE LA CAFETERÍA
Conocimientos básiros: * Administración o Contabilidad * Experiencia en empresas de turismo, de servicio al cliente y trato con turistas * Inglés básico * (Edad de 20 - 30 años)
Destrezas y Habilidades: * Una persona extrovertida, entusiasta, amable * Facilidad de aprender (Preparación de Bebidas, Historia, Cultura y Naturaleza de Alotenango y Café) * Habilidad de trabajar bajo presión, con grupos grandes * Orientación de servicio al cliente * Habilidad de hablar en público * Capacidad de liderazgo * Capacidad de organización y administración
Apariencia Personal: * Un trabajador (a) de fincas de café * Aseo personal esencial

Cuadro 38 PERFIL DEL GUÍA DE TURISMO
Conocimientos básicos: * Experiencia en actividades de relaciones públiras * Educación secundaria (mínimo) * Inglés * Que conozca o tenga la habilidad de aprender sobre la experiencia vivida con el cultivo de café. El proceso del café desde el semillero hasta el beneficio, las especies asociadas, la historia y leyendas sobre el café. * Que conozca o tenga la habilidad de aprender la historia, cultura y tradiciones de Alotenango.
Destrezas y Habilidades: * Una persona extrovertida, entusiasta, dinámica, amable * Facilidad de aprendizaje * Habilidad de hablar en público (importante) * Sabe mantener la atención de quienes le escuchan * Credibilidad * Líder nato (sabe sobre el manejo de grupos, en especial grupos de niños) * Capacidad de organización (manejo de grupos)

* Mucha seguridad en sí mismo y en lo que sabe
Apariencia Personal:
* Un trabajador (a) de fincas de café
* Aseo personal esencial

Cuadro 39
PERFIL DEL VENDEDOR DE TURISMO

Conocimientos básicos:
* Experiencia en ventas
* Inglés necesario
* Experiencia en empresas de turismo, de servicio al cliente y trato con turistas
Destrezas y Habilidades:
* Una persona extrovertida, entusiasta
* Facilidad de aprender (ecoturismo y su promoción)
* Habilidad de hablar en público
* Habilidad de trabajar bajo presión, con grupos grandes
* Orientación de servicio al cliente
Apariencia Personal:
* Apariencia de ejecutivo, profesional

i.d. **Planificación del programa de sueldos y salarios**: Los sueldos de los empleados de turismo están compuestos por los tres tipos de pagos o compensaciones:

* Pagos financieros directos: Todo el personal tiene sueldo o salario fijo, calculado y pagado en forma mensual. Además, el vendedor del tour y el administrador de la cafetería tendrán una comisión por las ventas que se realicen, presupuestadas como gastos variables. En el caso del administrador, él también tiene una comisión en las ventas del tour, como recompensa del éxito del departamento, la cual está también calculada como gasto variable del tour.
* Pagos indirectos: Todo el personal cuenta con las prestaciones que ofrece la empresa a todos sus empleados, seguro médico, seguro de vida, vacaciones pagadas, etc.
* Recompensas no financieras: No se fijó ninguna compensación específica de este tipo para los empleados. Éstas son tratadas en caso individual y con supervisión de la Gerencia General de la empresa.

(a) **Sueldo del Gerente del Depto. de Turismo:** Este sueldo fue fijado por la Gerencia General de la empresa. Se acordó un sueldo mensual de Q.4,000.00 y una comisión de Q.4.00 por visitante que llegue a la finca. Además, recibirá Q.1,500.00 mensuales por depreciación y gasolina de su vehículo.

(b) **Sueldo del Vendedor del tour:** El sueldo fue fijado por el departamento de ventas de café; únicamente se dividió en dos ya que el vendedor trabaja para ambos departamentos. El sueldo mensual es de Q.2,800.00, más una comisión de Q.2.00 por visitante que llegue a la finca. Además, recibe Q.600.00 por depreciación y gasolina de su vehículo.

Para el establecimiento de los niveles de remuneración del administrador de la cafetería y del guía, seguí el siguiente proceso:

1. Investigación sobre sueldos en puestos de referencia: Investigué en operadores de turismo y en la gremial de guías de Antigua, los ingresos salariales de los guías.

Además, solicité algunas cotizaciones de guías que trabajan como "free-lance". En el caso del administrador de la cafetería, averigüé los sueldos de los puestos similares en cafeterías de la Antigua y en hoteles. También investigué los salarios de los otros trabajadores de la finca, ya que estas dos personas trabajan allí y, por lo tanto, no podrían desequilibrar los salarios establecidos en la finca.

2. Determinación del valor de cada puesto: Como del salario del guía obtuve mayor información, escogí este puesto como referencia. A partir de la base establecida analicé nuevamente los diseños de los puestos para determinar quién debería ser mejor remunerado y de cuánto podría ser la diferencia. Al seguir el principio de turismo sostenible o ecoturismo, idealmente estos trabajadores serían contratados dentro del personal de la finca o en la comunidad cercana de Alotenango. Para ambos puestos no se exigió algún título universitario.

(c) **Sueldo del administrador de la finca:** El sueldo mensual es de Q.2,500.00, más una comisión de Q.2.00 por cada recuerdo o artículo promocional que venda en la cafetería.

(d) **Sueldo del guía:** El sueldo mensual es de Q.2,000.00. Este sueldo es relativamente bajo para el salario normal de los guías turísticos, pero la ventaja es que es un salario fijo que no varía con las temporadas de turismo; además, no son necesarios los viajes a diversas partes del país.

i.e. Las partes restantes del plan de recursos humanos (Búsqueda y selección del personal, inducción y capacitación y evaluación del desempeño y motivación del personal) las presento en la parte de la puesta en marcha del proyecto, Etapa de Post-Inversión.

ii. Plan financiero: La Visión de este proyecto, en 5 años, es ser el tour de café más vendido en Guatemala. De esta manera, se logrará el apoyo a las ventas de café contribuyendo así al desarrollo sostenible del sector cafetalero guatemalteco. La misión del plan financiero a largo plazo es lograr la autosostenibilidad del tour, cumpliendo con los principios del turismo sostenible. La estrategia básica consiste en vender el tour a través de canales de distribución con lo que se logrará el objetivo del alcance del punto de equilibrio en el primer año, teniendo un aumento del 5% en los próximos 4 años. Para alcanzar este objetivo desarrollé los siguientes planes de operación a corto plazo:

ii.a. **Pronóstico inicial de ventas:** El insumo más importante para hacer este pronóstico es el estudio de mercado. Sin embargo, los estudios de mercado realizados por las empresas consultoras se habían hecho en 1996 y presentaban datos muy elevados del pronóstico de ventas. Por lo tanto, para actualizar los datos investigué en el INGUAT las estadísticas de los turistas que ingresaron al país en el último año y la fluctuación que tuvieron durante todos los meses del año.

Para elaborar los tres escenarios (conservador, optimista y pesimista) tomé los porcentajes que fueron estimados por los expertos de las empresas consultoras. Por ejemplo, la cantidad de turistas que ingresaron al país la tomé del banco de datos del INGUAT pero el porcentaje de turistas (36%) que visitan la Antigua lo tomé de los estudios de mercado. De esta manera, realicé el siguiente pronóstico de ventas:

Cuadro 40
PRONÓSTICOS DE VENTAS DEL TOUR PARA EL PRIMER AÑO

Meses	Turistas en Guatemala (1998)	Turistas en Antigua (36%)	E. Optimista Turistas en Tour de café (6% del 36%)	Conservador Turistas en tour de café (3% del 36%)	E. Pesimista Turistas en Tour de café (1% del 36%)
Enero	57,836	20,821	1,249	625	208
Febrero	50,548	18,197	1,092	546	182
Marzo	68,652	24,715	1,483	741	247
Abril	68,309	24,591	1,475	738	246
Mayo	46,011	16,564	994	497	166
Junio	42,004	15,121	907	454	151
Julio	58,779	21,160	1,270	635	212
Agosto	58,243	20,967	1,258	629	210
Septiembre	35,940	12,938	776	388	129
Octubre	48,313	17,393	1,044	522	174
Noviembre	47,147	16,973	1,018	509	170
Diciembre	54,494	19,618	1,177	589	196
TOTALES	636,276	229,059	13,744	6,872	2,291

Cuadro 41
DESGLOCE DE TURISTAS PARA EL PRIMER AÑO, ESCENARIO OPTIMISTA (6%)

Turistas anuales	13,744
Promedio de turistas por mes:	1,145
Grupos de 20 personas por mes:	57
Grupo de 20 personas por semana:	14
Grupos de 20 personas por día:	2

Cuadro 42
DESGLOCE DE TURISTAS PARA EL PRIMER AÑO, ESCENARIO CONSERVADOR (3%)

Turistas anuales	6,872
Promedio de turistas por mes:	573
Grupos de 20 personas por mes:	29
Grupos de 20 personas por semana:	7
Grupos de 20 personas por día:	1

Cuadro 43
DESGLOCE DE TURISTAS PARA EL PRIMER AÑO, ESCENARIO PESIMISTA (1%)

Turistas anuales	2,291
Promedio de turistas por mes:	191

Grupos de 10 personas por mes:	19
Grupos de 10 personas por semana:	5
Grupos de 10 personas por día:	1

Para disminuir los riesgos del fracaso de las ventas de tour, seleccioné la cifra del escenario conservador y la disminuí aún más a la cantidad de 5,500 turistas anuales, quedando así el pronóstico de ventas para la caminata guiada:

Cuadro 44
PRONÓSTICO MENSUAL DE TURISTAS PARA EL PRIMER AÑO

Meses	Cantidad de turistas
Enero	500
Febrero	437
Marzo	593
Abril	590
Mayo	398
Junio	363
Julio	508
Agosto	503
Septiembre	311
Octubre	418
Noviembre	408
Diciembre	471
TOTALES	5,500

Esta cifra de turistas la analicé nuevamente en el presupuesto y el análisis de punto de equilibrio del tour.

En el caso de la cafetería, para el pronóstico de ventas se asumió, en base a la experiencia de los gerentes de ventas de café, que uno de cada dos turistas compraría algún recuerdo, por lo que el pronóstico de ventas de la cantidad de artículos promocionales quedó así:

Cuadro 45
PRONÓSTICO MENSUAL DE LA VENTA DE ARTÍCULOS PARA EL PRIMER AÑO

Meses	Cantidad de turistas
Enero	250
Febrero	219
Marzo	297
Abril	295
Mayo	199
Junio	182
Julio	254
Agosto	252
Septiembre	156
Octubre	209
Noviembre	204
Diciembre	236
TOTALES	2,750

ii.b. **Elaboración del presupuesto de inversión:** El departamento de turismo de la empresa está a cargo también de la cafetería en la finca. Por esta razón y por las expuestas en el paso a.viii.d de esta etapa, identifiqué dos centros de generación de ventas para el departamento: a. la entrada de los turistas al tour y b. la compra de artículos promocionales por los turistas en la cafetería.

Preparé un presupuesto para cada centro de ventas, dividiendo los gastos administrativos y otros gastos compartidos en los dos centros. En el anexo 10, presento el presupuesto de cada centro y su resumen, donde además se observa el precio, en base a los costos de

cada centro. El anexo 10 también incluye los resultados del análisis del punto de equilibrio de cada centro de ventas.

ii.c. **Determinación del precio de venta:** Con la información de los presupuestos y con los pronósticos de ventas basados en la demanda potencial, preparé el análisis del precio del producto y el análisis de punto de equilibrio para cada centro de ventas. Este último análisis nos indica cuántas entradas debemos vender para alcanzar el punto de equilibrio; es decir, cuánto debemos vender para dejar de invertir o perder.

(a) **Precio de venta de la caminata guiada:** Como se observa en el Anexo 10, el costo del tour es de US$ 6.54 por turista, lo que establece el límite más bajo del precio de venta. Posteriormente averigüé los precios de la competencia de los tours de café que existen actualmente en Guatemala y realicé una encuesta con los operadores de turismo para saber el precio que estarían dispuestos a pagar. Finalmente, se estableció un precio de US$ 8.00, con el que se deben vender 4,500.00 entradas para alcanzar el punto de equilibro (Ver anexo 10).

El valor de US$ 8.00, por persona, es un precio justo para la calidad de servicio que se ofrece. Sin embargo, como la estrategia básica de mercadeo del tour es venderlo a través de operadores de turismo, los precios de la competencia indirecta representaron problemas para la aceptación del precio del tour de café. Por ejemplo, la entrada a las ruinas de las iglesias en Antigua cuesta alrededor de Q.10.00 (US$ 1.45) y por ello los canales de distribución justificaron que para ellos era difícil agregar el tour de café, con ese precio, a su tarifario de ventas ya que les aumentaba mucho sus costos. Este problema nos llevó a realizar el siguiente análisis.

Elaboré una escala de precios y en base a éstos, varió la cantidad de turistas anual que debíamos captar para alcanzar el punto de equilibrio. Realicé también entrevistas telefónicas para saber alrededor de cuántos operadores de turismo podían manejar la cantidad de turistas mensuales que se necesitaba para alcanzar el punto de equilibrio, según el precio establecido. El ejercicio mostró los siguientes resultados:

Cuadro 46
ANÁLISIS DE LA VARIANZA DELPUNTO DE EQUILIBRO

Precio	Punto de Equilibrio en # de entradas	# de Turistas al mes	# de operadores de turismo Que pueden mover ese # de turistas mensuales	Venta anual en US$	Venta anual en Q.
$ 8.00	4,500	375	10	$ 36,000.00	Q.252,000.00
$ 7.00	5,500	458	5	$ 38,500.00	Q 269,500.00
$ 6.00	6,500	542	3	$ 39,000.00	Q 273,000.00
$ 5.00	8,000	667	1	$ 40,000.00	Q 280,000.00

Tasa de cambio US$ 1.00 = Q.7.00

A partir del análisis anterior, elaboré la siguiente escala de precios para hacer contratos con los operadores de turismo:

Cuadro 47 ESCALA DE PRECIOS DEL TOUR PARA OPERADORES	
Precio	Cantidad anual de turistas Que deben llevar a la finca
$ 8.00	1 a 400
$ 7.00	500
$ 6.00	600
$ 5.00	700

Tasa de cambio US$ 1.00 = Q.7.00

(b) **Precio de venta de los recuerdos del tour:** Para obtener el costo de los artículos promocionales que se venderán en la finca, primero realicé el presupuesto para determinar el costo de inversión y operación de la cafetería. Los resultados mostraron que sólo por la cafetería, los artículos deben cargar con un costo de US$6.91 adicionales, además del costo unitario de fabricación (Ver resumen en anexo 10). La escala de precios de los recuerdos que se venderán en la cafetería es:

Cuadro 48 ESCALA DE PRECIOS DE VENTA DE LOS ARTÍCULOS					
Artículo	Costo unitario de fabricación	Costo unitario de fabricación	Costo cafetería	Precio	Precio final
Gorras	Q 35.00	$ 5.00	$ 6.91	$ 11.91	$ 12.00
T-shirts	Q 20.00	$ 2.86	$ 6.91	$ 9.77	$ 10.00
Camisas Polo	Q 60.00	$ 8.57	$ 6.91	$ 15.48	$ 16.00
Sudadero simple	Q 80.00	$ 11.43	$ 6.91	$ 18.34	$ 20.00
Pocillos	Q 11.50	$ 1.64	$ 6.91	$ 8.55	$ 9.00
Tazas para café americano	Q 16.50	$ 2.36	$ 6.91	$ 9.27	$ 10.00
Tazas para café espresso	Q 16.50	$ 2.36	$ 6.91	$ 9.27	$ 10.00
Libras de café	Q 17.00	$ 2.43	$ 6.91	$ 9.34	$ 7.00

Tasa de cambio US$ 1.00 = Q.7.00

Se hizo una comparación de estos precios con los precios de los artículos que se venden en Antigua. El resultado de la investigación hizo notar que los precios de la finca estaban más elevados, pero la diferencia de la calidad de los artículos justificaba el aumento. Por lo tanto, la aceptación de estos precios, por parte de los turistas, deberá ser evaluada en la práctica. Esta evaluación práctica es un riesgo innecesario que se habría podido evitar si se hubiera planificado bien la inversión realizada en la construcción de la cafetería (Ver observaciones y recomendaciones del paso a.viii.c. de esta etapa). Los costos de inversión y operación de la cafetería se obtuvieron calculando una depreciación de 20 años para la edificación (5% anual), depreciación usual para los bienes muebles. Sin embargo, en el paso a.viii.c. mencioné que la cubierta de techo de palma debía ser cambiada cada 5 años, costo que no fue tomado en cuenta en este presupuesto ya que los gerentes de la empresa decidieron cargarlo al año en que se haga el cambio.

Respecto al volumen de ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio, el precio mínimo de US$7.00 representa la venta de 3,000 artículos anuales.

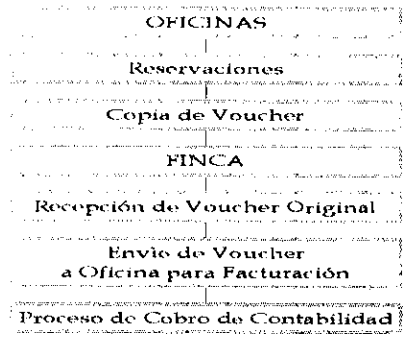
ii.d. **Presupuesto de caja (planeación de efectivo):** Ver anexo 11. El flujo de caja planificado para el tour, en el balance mensual, muestra que a partir de marzo del primer año de operación, la actividad será autosostenible económicamente. Es decir, que ya no requerirá de más inversión para su funcionamiento. Los resultados esperados al final del año evidencian que la inversión realizada en el proyecto del tour se recuperará en el primer trimestre del segundo año de operaciones.

En el caso de la cafetería, el flujo de caja muestra una necesidad de inversión casi permanente durante los primeros seis meses del primer año de operaciones. El balance mensual de los resultados esperados muestra una recuperación de dinero bastante baja y la acumulación anual de los ingresos evidencia que la inversión no será recuperada ni siquiera en 25 - 30 años de operación de la cafetería. En el caso de la finca estudiada, esta pérdida podría justificarse con el hecho de que la cafetería es un apoyo a las ventas de café. De esta manera, si se carga el costo de inversión y operación de la cafetería a cada libra de café que vende la empresa se podría recuperar o justificar la elevada inversión.

ii.e. **Planeación de utilidades (estados financieros pro-forma):** Toda la información del plan financiero le fue entregada al Depto. de Contabilidad y fueron ellos los responsables de elaborar los estados financieros proforma del estado de resultados y el balance general. Se encargaron también de ingresar el nuevo Departamento de Turismo a su sistema general de contabilidad.

ii.f. **Determinación del flujo de despacho del servicio turístico:** Con el fin de documentar cómo será el flujo del despacho del servicio turístico, elaboré el siguiente diagrama:

FLUJO DE DESPACHO DEL TOUR DE CAFÉ



Al seguir el orden del diagrama, el procedimiento de pedido y venta del tour será:

(a) Los canales de distribución o el cliente directo solicitan el servicio a las oficinas de la empresa. La solicitud debe incluir la

fecha solicitada del tour, el número de turistas y su procedencia. Además, deben enviar copia del voucher, compromiso de pago,

(b) Luego, con la autorización del gerente del tour, se envía copia de la solicitud del servicio al administrador de la cafetería, quien se encarga de arreglar todas las cosas para el día del tour. Él y el guía se encargan de atender al grupo de turistas.

(c) El encargado de la cafetería recibe el voucher original para el cobro posterior del servicio a los canales de distribución y lo envía a la oficina para la facturación.

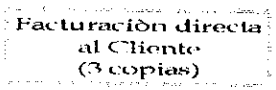
(d) El Departamento de Contabilidad se encarga de emitir la factura a los canales de distribución y de cobrar el servicio.

(e) En el caso de clientes directos, el cobro y facturación se hacen directamente en la finca, con el administrador de la cafetería.

donde se hace responsable el tour operador de cancelar el servicio.

Para la venta de los artículos en la cafetería, el pedido y la facturación son directos.

VENTA EN LA CAFETERÍA



Respecto a los **documentos legales**, solicité que las facturas del Departamento de Turismo tuvieran dos copias. La original le queda al cliente, una copia para el Depto. de Contabilidad y la otra para el Depto. de Turismo.

3. ETAPA DE POST-INVERSIÓN (OPERACIÓN Y MONITOREO):

a. PUESTA EN MARCHA DEL TOUR

i. Plan del recurso humano:

i.a. **Reclutamiento y selección del personal**

(a) **Determinación de fuentes y las técnicas de reclutamiento del personal:** De acuerdo al principio de desarrollo comunitario, mi propuesta fue contratar a empleados de la finca (fuentes interna), quienes podrían ganar un mejor salario al trabajar en el tour y sentirse parte del nuevo proyecto. Al aceptar esta propuesta se corría el riesgo de invertir más tiempo y dinero en la capacitación del personal del tour pero el riesgo se compensaba con la motivación y oportunidades de superación del personal. Sin embargo, la empresa prefirió contratar personal externo lo que obviamente incrementó, no la inversión, sino los costos fijos del tour.

Tratando de darle la oportunidad de superación a la comunidad local, sugerí que se contratara personal de Alotenango. Esto representaba una ventaja ya que la mayoría de la gente del pueblo conoce o ha trabajado en cultivos de café.

La técnica de reclutamiento que utilicé fueron los anuncios publicitarios, no publicados en prensa local, sino colocados y enviados a lugares específicos. Para el administrador de la cafetería, el anuncio fue colocado en el pueblo de Alotenango, en lugares sugeridos por habitantes del pueblo que trabajan en la finca. El contenido del anuncio que elaboré es:

Cuadro 49
ANUNCIO PARA EL PUESTO DE ADMINISTRADOR DE LA CAFETERÍA

REQUERIMOS PERSONAL
PARA TRABAJAR EN TURISMO

REQUISITOS:
Sexo: Masculino o Femenino
Edad: 20 - 30 años.
Escolaridad: Bachilleres o Peritos, de preferencia con estudios universitarios sobre **Administración o Contabilidad.**

CARACTERÍSTICAS:
Persona extrovertida y entusiasta, con habilidad de hablar en público. Poseer iniciativa y facilidad de relacionarse con todo tipo de personas (con grupos grandes, con niños y ancianos).
Altamente comprometido con el Servicio al Cliente.
Conocimientos básicos de inglés.
Licencia de conducir.
Excelente presentación.

OFRECEMOS:
Sueldo Base + comisiones sobre ventas.
Premios e incentivos sobre desempeño.
Capacitación constante.
Seguro médico y de vida.

Interesados enviar curriculum con fotografía reciente a:
Finca (Nombre), Alotenango
Atención: Departamento de Turismo
Tel.

Para buscar al guía, fue necesario no sólo colocar el anuncio en el pueblo de Alotenango, sino también en la Gremial de Guías de Antigua Guatemala y en algunos operadores de turismo de la Ciudad de Guatemala. El contenido del anuncio fue:

Cuadro 50
ANUNCIO PARA PUESTO DE GUÍA DE TURISMO

REQUERIMOS PERSONAL
PARA TRABAJAR EN TURISMO

REQUISITOS:
Sexo: Masculino o Femenino
Edad: 20 - 30 años.
Escolaridad mínima: tercero básico.

CARACTERÍSTICAS:
Persona extrovertida y entusiasta, con habilidad de hablar en público. Ser líder innato, saber mantener la atención de quienes le escuchan. **Poseer iniciativa y facilidad de relacionarse con todo tipo de personas, con grupos grandes, con niños y ancianos.**
Altamente comprometido con el Servicio al Cliente.
Conocimientos básicos de inglés.
Excelente presentación (con traje típico de la región).

OFRECEMOS:
Sueldo Base + comisiones sobre desempeño.
Premios e incentivos sobre desempeño.
Capacitación constante
Seguro médico y de vida.

Interesados enviar curriculum con fotografía reciente a:
(Nombre de la Empresa)
Atención: Departamento de Turismo
Tel.

Para la búsqueda del ejecutivo de ventas del tour, se envió el anuncio a algunos operadores de turismo de la capital y también se revisaron algunos de los currícula que ya tenía el Departamento de Ventas de Café. El contenido del anuncio fue:

Cuadro 51
ANUNCIO PARA PUESTO VENDEDOR DE TURISMO

Empresa Regional en expansión contratará personal para su Departamento de Turismo.

PUESTO: VENDEDOR Y PROMOTOR DE TURISMO

REQUISITOS:
Sexo: Masculino o Femenino
Edad: 20 - 30 años
Escolaridad: Bachilleres o Peritos, de preferencia con estudios universitarios.
Experiencia en empresas de turismo.

CARACTERÍSTICAS:
Poseer iniciativa y facilidad de relacionarse con todo tipo de personas.
Altamente comprometido con el Servicio al Cliente.
Conocimientos de inglés.
Poseer vehículo en buen estado.
Excelente presentación.

OFRECEMOS:
Sueldo Base + comisiones sobre ventas.
Premios e incentivos sobre desempeño.
Capacitación constante
Seguro médico y de vida.

Interesados enviar curriculum con fotografía reciente a:
(Nombre de la empresa)
Atención: Departamento de Turismo
(Dirección)
Tel.

(b) **Selección del personal:** El proceso de selección que seguí para la contratación del personal de turismo fue:

(b.i.) **Recibo y procesamientos de aplicaciones:** Después de recibir todos los currícula de los solicitantes, se archivan y se analizan para seleccionar al personal que será entrevistado.

(b.ii.) **Entrevistas a los aplicantes:** Para las entrevistas, elaboré una guía general de preguntas, la cual fue modificada según las necesidades de la vacante a llenar.

Cuadro 52
GUÍA PARA LAS ENTREVISTAS
PERSONAL DE TURISMO

1. ¿Cómo fue que se enteró usted de este puesto?
2. ¿Cuál fue su último trabajo?
3. ¿Por qué se retiró de allí?
4. ¿Qué significa la palabra profesional para usted?
5. ¿Puede describirme el tipo de servicio que le gustaría recibir en una cafetería?
6. ¿Tiene alguna experiencia con el manejo de clientes disgustados?
7. ¿Qué hizo usted para recuperar el servicio, cómo resolvió el problema?
8. ¿Cuénteme, le gusta hablar en público?
9. ¿Tiene experiencia en el manejo de grupos de personas?
10. ¿Qué le gustó de trabajar en grupos?
11. Describa lo que usted define como "buen trabajo".
12. ¿Se considera usted como una persona paciente, que puede trabajar con niños y ancianos?

Al conducir la entrevista, se le hace un breve resumen de lo que es la empresa, su misión y objetivos y el proyecto a realizar. Se describe el puesto para el que está optando y sus funciones. Luego se le hacen preguntas como:

13. ¿Se identifica usted con el trabajo al cual está optando?
14. ¿Cómo se mira usted ocupando este puesto?

Al finalizar la entrevista se le indican los pasos a seguir en la toma de decisiones por la empresa y se le agradece su interés en el trabajo.

(b.iii. y b.iv.) **Evaluación de los aplicantes y revisión de referencias:** Después de las entrevistas, revisé nuevamente los currícula de los candidatos entrevistados y los datos obtenidos durante las entrevistas. Posteriormente, llamé a los lugares que estaban indicados en sus currícula para pedir referencias de los candidatos.

(b.v.) **Contratación de la persona seleccionada:** Únicamente después de presentar las evaluaciones con la gerencia general de la empresa, se seleccionó a las personas a contratar para las vacantes en turismo. Después de la selección, se realizó una segunda entrevista con los candidatos, la cual incluyó el siguiente contenido:

Cuadro 53
SEGUNDA ENTREVISTA
PERSONAL DE TURISMO

Temas tratados:

1. Explicación detallada del puesto vacante, sus funciones, responsabilidades y sus relaciones de jerarquías de la organización.
2. Lugar y condiciones de trabajo.
3. Estándares de calidad del trabajo.
4. Remuneraciones salariales.
5. Explicación de horario e inicio del proyecto.

i.b. **Inducción y capacitación:** Después de que se escogió las tres personas que ocuparían los puestos de turismo, se coordinó con el Departamento de Ventas de Café, para que estos trabajadores iniciaran su relación laboral junto con el nuevo personal de ventas. Esto nos permitió organizar toda una semana de inducción y capacitación para el nuevo personal.

(a) **Inducción del personal a la empresa:** En esa semana, el nuevo personal recibió un curso de inducción sobre la empresa, su misión, sus objetivos y la forma en que estaríamos trabajando. Las técnicas que se utilizaron fueron videos de la corporación y presentaciones principalmente por los gerentes de los Departamentos de Ventas Café y de Turismo. Recibieron pláticas también sobre los seguros médicos y de vida con un representante de la agencia de seguros de la empresa.

Para promover el proceso de socialización, los nuevos empleados fueron presentados a todo el personal de la empresa y se organizaron almuerzos en grupo. Además, todo el proceso de inducción y capacitación se hizo para el grupo completo de vendedores contratados para el Departamento de Ventas y para el nuevo personal de Turismo, lo que promovió el compañerismo entre ellos.

Para finalizar con la inducción, todo el nuevo personal recibió un tour por toda la empresa incluyendo la finca, donde les di el tour de café completo, desarrollado en este proyecto.

(b) **Capacitación:** El programa de capacitación se dividió en cuatro grandes temas:

(b.i.) **El café:** Se hicieron unas carpetas con información sobre el café (su historia, cultivo, proceso de beneficiado húmedo y beneficiado seco) y las formas de preparación de la bebida de café. Observaron videos de los cultivos de café en otros países. Se realizó la visita a la finca, en la que se les dio el Tour de Café y se les explicó la forma de trabajar de la finca.

(b.ii.) **Capacitación en ventas:** Recibieron un seminario llamado "Proceso de Ventas", con un instructor especialista para ello. En el curso recibieron teoría e hicieron ejercicios prácticos.

(b.iii.) **Capacitación en el servicio al cliente:** Recibieron un curso sobre el servicio al cliente, llamado "Service Best" e impartido por la Cámara de Turismo. En el curso recibieron teoría y se realizaron ejercicios prácticos.

(b.iv.) **Capacitación específica para cada departamento:** Los gerentes de los departamentos nos reunimos con el personal y les explicamos los organigramas de cada departamento y de la empresa en general.

Para el Departamento de Turismo, la capacitación continuó con la lectura y discusión de literatura sobre la interpretación ambiental. Por último, les entregué el guión para la visita guiada en la finca y después de estudiarlo, se hicieron pruebas prácticas del desempeño del personal en la finca. Adicionalmente, tenía planificado ofrecer capacitación en primeros auxilios para el personal de turismo y para los empleados de la finca pero este curso fue cancelado porque se contrató a un bombero como administrador de la cafetería.

La ejecutiva de ventas tomó la capacitación con los gerentes de ventas y luego, tratamos temas específicos como la venta del tour de café con los operadores de turismo y hoteles.

i.c. **Motivación del personal:** La motivación del personal empezó con el establecimiento de salarios justos, de acuerdo al diseño de los puestos y a la oferta del mercado exterior. Como otra estrategia se les ofreció una capacitación exhaustiva, donde se les dio toda la información para que se sintieran seguros en su desempeño posterior. Se estableció también un clima agradable de trabajo y compañerismo, donde los empleados pueden hablar abiertamente con los gerentes de los departamentos. Se tomaron en cuenta también incentivos como comisiones sobre la venta, ya sea de tours o recuerdos en la finca, lo que los estimula a vender y a trabajar mejor.

i.d. **Evaluación del desempeño del personal:** El proceso de evaluación comenzó desde la etapa de capacitación, donde se evaluó el desempeño de los trabajadores en sus respectivos puestos para después darles retroalimentación. La evaluación de los empleados se planeó hacer de manera continua a través de la supervisión directa de su desempeño en el trabajo, en fechas seleccionadas al

azar. De la misma manera, se planeó realizar dos reuniones mensuales con todo el personal del departamento de turismo para analizar los resultados obtenidos de la evaluación de su desempeño y recibir retroalimentación. Estas reuniones permiten también que exista una comunicación abierta entre el gerente y el resto del personal del departamento, lo que ayuda a mejorar el trabajo en equipo.

Como otra estrategia de evaluación, en la encuesta dirigida a los clientes (Anexo 12), se redactaron preguntas para medir el grado de satisfacción de ellos respecto a la atención que recibieron por parte del personal.

ii. Presentación del proyecto a los canales de distribución: Para iniciar los contactos con los actores de turismo en la región de Antigua Guatemala, se organizaron "viajes de familiarización" o "Fam-Trips". A continuación presento el plan y la ejecución del primer viaje de familiarización, llamado fam-trip vip porque se invitó a los operadores de turismo más grandes del país y a instituciones importantes en el medio turístico como FUNDESA e INGUAT (Ver fotos 5 y 6).

ii.a. **Objetivo general de los viajes de familiarización:** El interés y la captación de los operadores de turismo y hoteles como canales de distribución para canalizar la venta del tour de café en la finca.

ii.b. **Descripción general del evento:** Los canales de distribución fueron invitados a un desayuno- presentación en un hotel de Antigua, donde se les presentó el proyecto de turismo desarrollado en la finca. Posteriormente, los invitados fueron conducidos a la finca donde recibieron el tour de café, finalizando con una degustación de café y dulces típicos en la cafetería. Allí, se les entregó una encuesta para medir su satisfacción con el producto ofrecido y recibir retroalimentación.

ii.c. **Planificación del evento:** El método de planificación que utilicé es bastante sencillo. Primero, planifiqué las actividades dividiéndolas en tres etapas: antes, durante y después del evento. Luego, elaboré un itinerario con las actividades a realizar en el evento y su horario. Posteriormente, elaboré un presupuesto con todas las cotizaciones de los servicios a contratar del evento, el cual fue aprobado por la Gerencia General de la empresa.

Para la planeación, se utilizó una herramienta práctica que consiste en la redacción de una tabla que en una casilla muestra cada paso del itinerario de la realización del evento y, en la casilla de la par, muestra todas las actividades necesarias para realizar el paso correspondiente.

Cuadro 54 ACTIVIDADES ANTES DEL EVENTO	
Invitaciones	✱ Se utilizaron las tarjetas genéricas de la empresa para redactar las invitaciones, la cuales posteriormente fueron entregadas por la ejecutiva de ventas personalmente a los operadores de turismo. ✱ Elaboré también una invitación general que fue enviada a través de fax y correo electrónico para lograr mayor participación de los operadores e instituciones invitadas.
Transporte de las instituciones invitadas desde la capital hacia la Ciudad de Antigua y viceversa	✱ Se alquilaron dos pequeños autobuses para traslado de los invitados. ✱ Se facilitó el estacionamiento de los vehículos de los invitados en el parqueo del edificio donde se encuentran las oficinas de la finca en la capital.

Cuadro 55 ACTIVIDADES DURANTE EL EVENTO	
Recepción de los turistas en el estacionamiento	✱ La ejecutiva de ventas del tour fue la persona encargada de recibir y acompañar a los invitados en el viaje hacia la Antigua.
Recepción de los invitados en el hotel	✱ La gerente del hotel estuvo una hora antes de la llegada esperada de los invitados con el fin de supervisar que tanto el montaje del salón como la comida planificada en el hotel estuvieran listos a la hora programada. De la misma manera, se aseguró que los servicios ofrecidos en la finca estuvieran listos para el día del evento.
	✱ Los invitados fueron recibidos por la gerente del tour y por el equipo de gerencia de la empresa y fueron acomodados en el salón reservado.
Desayuno/ presentación	✱ La presentación se hizo en Power Point e incluyó los siguientes temas: <u>Moderador: Gerente General de la empresa:</u> ✱ En qué consiste la empresa. ✱ Composición, productos y servicios de la compañía. <u>Moderador: Gerente del departamento de turismo:</u> ✱ Importancia general del turismo en Guatemala. ✱ Evolución del turismo en los últimos años. ✱ Idea inicial del tour de café. ✱ Planificación y calidad del tour de café en la finca. ✱ Los beneficios de vender el tour de café para los canales de distribución. <u>Moderador: Ejecutiva de ventas del tour:</u> ✱ Forma de trabajar con los canales de distribución del tour. ✱ Al finalizar la presentación, los invitados ya habían terminado su desayuno. Antes del traslado a la finca, se les pidió que recogieran un regalo que se les había colocado debajo de sus sillas (una gorra con el logo del tour).
Traslado y recepción de los invitados en la finca.	✱ Los invitados fueron acompañados por el grupo de empleados de la empresa hacia la finca.
Actividades en la finca	✱ Los invitados fueron conducidos y dirigidos a través de todo el tour de café por la gerente de turismo, quien

	fungió como guía del tour.
Final del tour y recepción de los invitados en la cafetería	✱ Aunque la cafetería aún no estaba terminada, se alquilaron muebles, mantelería, decoración y una vajilla para atender a los invitados. ✱ El montaje del salón de la cafetería estuvo a cargo del administrador de la cafetería quien estuvo listo para atender a los turistas en la finca. ✱ Cuando los invitados llegaron a la cafetería, ya estaban colocados los dulces típicos en las mesas. ✱ Las tazas de degustación fueron servidas cuando ya estaban todos los invitados ubicados en las mesas. ✱ Los gerentes de la empresa acompañaron al grupo en la cafetería, donde se facilitó la comunicación abierta sobre el tour. ✱ Por último, se le pasaron unas encuestas a todos los invitados para la evaluación y retroalimentación del evento. ✱ El grupo fue despedido con unas palabras del gerente de turismo y el gerente general de la empresa.

Cuadro 56 ACTIVIDADES DESPUÉS DEL EVENTO	
Traslado de los invitados a la capital	✱ Después del evento, se trasladó a los invitados hacia el parqueo donde se encontraban sus vehículos en la capital.

La planificación para los siguientes viajes de familiarización, incluye todo lo detallado anteriormente, pero sin el desayuno, ya que se les recibió directamente en la finca. Estos viajes fueron solamente el primer paso para la integración de los actores involucrados en el desarrollo turístico de la región y para captar canales de distribución. En el futuro, también se debe trabajar con la municipalidad de Alotenango, con la comunidad y con las fincas vecinas.

Después de los primeros viajes de familiarización, los canales de distribución empezaron a pedir el servicio y se realizaron los primeros tours. Durante estos primeros tours, se evaluó nuevamente al guía, con el fin de darle retroalimentación.

Al principio, como la demanda fue baja, los horarios del tour se adaptaron, según la solicitud de cada tour operador. A ellos se les avisó que el personal estaba listo de lunes a viernes de 8:00-17:00 horas y que en los fines de semana se podrían programar tours sólo con solicitud previa. Más adelante, planeé establecer horas fijas para dar el tour con el propósito de regularizar la operación. Se buscaba la adaptación entre los operadores de turismo y la finca ya que ambas son empresas "asociadas" que buscan el buen servicio de los turistas y el mejoramiento de la calidad del turismo en Guatemala.

iii. <u>Plan permanente de monitoreo y evaluación:</u> La estrategia básica del plan de monitoreo tiene como finalidad lograr el éxito del tour, a través de evaluaciones periódicas que permitan la corrección, reestructuración y mejoramiento de cada plan elaborado en la etapa de inversión para el desarrollo del tour de café.

En términos generales explico a continuación el control planificado para cada plan de la etapa de inversión:

iii.a. Plan de zonificación y capacidad de carga: ver herramienta de monitoreo de impactos (Pasos iv y vi de la Etapa de Inversión).

iii.b. Plan de Interpretación: se evalúa con la encuesta planificada para medir la satisfacción del cliente (Anexo 12) y a través de las evaluaciones del desempeño de los recursos humanos.

iii.c. Diseño y construcción de facilidades turísticas: El plan de monitoreo se hizo con el fin de darle seguimiento al mantenimiento de la infraestructura. El encargado del monitoreo de la infraestructura de los senderos es el guía quien reporta los daños encontrados a la Gerencia de Turismo. En el caso de la cafetería, el administrador monitorea y reporta los daños también a la Gerencia. Dicha Gerencia se encarga de coordinar con la administración de la finca para efectuar el mantenimiento correspondiente a la infraestructura.

iii.d. Plan de mercadeo: El monitoreo de todo el plan se hace a través de las encuestas realizadas tanto a los clientes como a los canales de distribución. Las reuniones planificadas con los canales también son un medio de control del plan.

iii.e. Recursos humanos: Ver paso 1.4 de esta etapa.

iii.f. Administración financiera: Los documentos que se elaboraron en este plan sirven también para su monitoreo y evaluación. Por ejemplo, la elaboración del flujo de caja real demuestra si se están alcanzando las metas pronosticadas. Es importante que se haga un control de rentabilidad del proyecto.

iii.g. Además del monitoreo de cada plan, planifiqué las siguientes evaluaciones específicas:

(a) **Evaluación para la satisfacción del cliente:** En el Anexo 12 presento una copia de la encuesta para medir la satisfacción de los clientes. Esta misma encuesta también fue redactada en inglés.

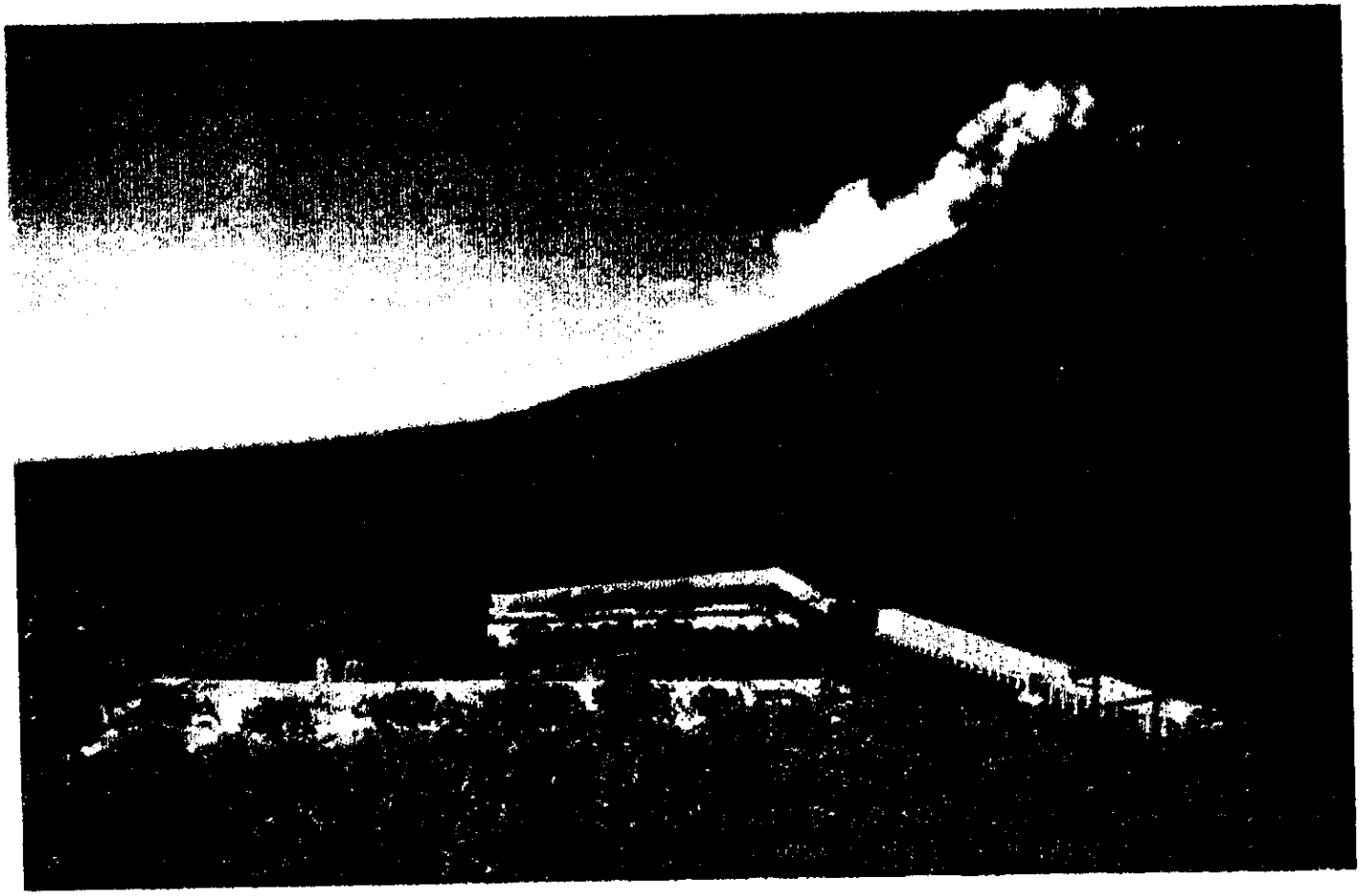
(b) **Evaluación de la satisfacción de los canales de distribución:** Respecto de la evaluación del trabajo de los canales de distribución, como se mencionó en el flujo de despacho del pedido turístico, los operadores de turismo y hoteles deben solicitar el tour a las oficinas centrales de la finca. Esto permite llevar un control de la cantidad de visitantes y las fechas de los tours que son solicitados por cada canal. Estos datos también sirven para dar un reconocimiento a los mejores canales de distribución y para darles un servicio más personalizado, según sus necesidades.

Para evaluar la satisfacción de los canales de distribución respecto de la calidad del servicio ofrecido en la finca, planeé una reunión anual con todos los canales de

distribución, principalmente con los que mayormente estuvieran vendiendo el producto, para recibir retroalimentación y mejorar el tour. De esta manera, se espera también recibir información para la creación de otros productos turísticos en la finca.

FOTO 7

VISTA DE VOLCANES DESDE LA FINCA



V. VALIDACIÓN DEL MANUAL

La metodología propuesta para el desarrollo de visitas guiadas en fincas de café fue aplicada al estudio de caso, una finca de café en Alotenango. Durante la aplicación la metodología se evaluó y replanteó según las necesidades encontradas en el proceso de aplicación. Los resultados de cada paso de la metodología propuesta se muestran en el Ejemplo Práctico del Manual. Después de la aplicación y validación de la metodología, se redactó la parte teórica del manual y el ejemplo.

El resultado final del manual fue evaluado nuevamente, en cuanto a su comprensión, por el grupo meta al que está dirigido (profesionales de turismo sostenible). Para esta evaluación realicé una presentación sobre el contenido completo del trabajo de graduación a 23 alumnos de los últimos años (3ro, 4to. y 5to.) de la carrera de Ecoturismo en la Universidad del Valle de Guatemala, que asisten a la clase de Seminario IV. Después de la presentación, los alumnos se separaron en grupos, al azar, y leyeron la parte teórica del manual para luego contestar una encuesta individualmente. Los resultados de la encuesta fueron:

1. El 92% respondió que el vocabulario y la redacción utilizados en el manual son fáciles; mientras que únicamente el 8% (equivalente a 2 personas) respondió que es difícil.
2. Para el 83% es fácil entender la secuencia de la metodología según el contenido del manual; mientras que sólo el 17% (4 personas) opinan que es difícil.
3. El 96% respondió que el manual sí cubre todos los aspectos básicos para el desarrollo de un producto de turismo sostenible y sólo el 4% (1 persona) respondió que idealmente se debería ampliar más la explicación del aspecto financiero.
4. El 96% respondió que el objetivo de guiar a los profesionales de turismo sostenible en la evaluación, diseño y desarrollo de una visita guiada en fincas de café sí se cumple satisfactoriamente. El 4% (1 persona) respondió que el cumplimiento era insatisfactorio.
5. Para el 96% sí es importante la publicación del manual, aunque una persona (4%) respondió que no. Los comentarios sobre la importancia de la publicación del material resaltaron que casi no hay información sobre el tema y que este manual contiene información esencial para la creación de nuevos productos de agroturismo, de turismo sostenible y para la creación incluso de nuevas empresas turísticas. El manual facilita el desarrollo y gestión de los proyectos de agroturismo ya que es una guía básica para todas las personas interesadas sobre el tema. "No

existe algo como este trabajo y sí es muy importante su publicación" escribieron algunos.

En resumen, los resultados de la encuesta muestran que la mayoría de evaluadores comprendieron el lenguaje y el contenido del manual y afirmaron que sí es importante la publicación de este material. Sin embargo, la minoría representada básicamente por una persona (4%) tuvo dificultad para entender el contenido del manual y la importancia de su publicación. Posiblemente, la dificultad se debió al hecho de tener un nivel académico más bajo (3er. año) o por no haber tenido la oportunidad, anteriormente, de leer material de esta índole.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La metodología propuesta fue adaptada, según las necesidades del caso de estudio. Posteriormente, se planteó en el manual una metodología para el desarrollo de visitas guiadas en fincas de café de Guatemala; sin embargo, esta metodología podrá necesitar cambios y adaptarse según las necesidades de cada sitio a desarrollar.
2. El manual comprende la recopilación y adaptación de muchas metodologías planteadas individualmente, por lo que puede existir un margen de repetición en el contenido del manual.
3. El orden de la metodología que se presenta en el manual permite la evaluación del proyecto en cada etapa. Por ejemplo, los estudios realizados en la Etapa de Pre-Inversión constituyen la base esencial para la toma de decisiones de los inversionistas.
4. Los estudios realizados en la Etapa de Pre-Inversión establecen la pauta para las etapas siguientes. Por ejemplo, la segmentación y determinación del mercado objetivo son determinantes para el diseño del producto turístico, porque éste debe satisfacer las necesidades de los clientes a quienes está dirigido.
5. A pesar de que el manual propone una metodología bastante completa para el desarrollo de una visita guiada, se recomienda que el asesor de agroturismo solicite la participación de profesionales en temas específicos como arquitectos para el diseño y construcción de facilidades turísticas y diseñadores gráficos para la elaboración de trifoliares. Es importante recordar que el desarrollo turístico sostenible de un área debe

tener una visión a largo plazo y una planificación estratégica participativa, ejecutada por un equipo multidisciplinario.

6. Se recomienda que el asesor de agroturismo plantee y adapte cada plan en la Etapa de Inversión, según las posibilidades administrativas y financieras de los inversionistas en el proyecto.
7. Para la planificación administrativa, se recomienda efectuar presupuestos flexibles; es decir, separar costos variables y costos fijos. De esta manera, se puede analizar dónde están los costos más altos y cómo afectan el costo de la producción en volumen.
8. La Etapa de Post-Inversión incluye no sólo la puesta en marcha del proyecto sino un plan permanente de monitoreo del mismo. El éxito de un proyecto no se puede medir según las primeras experiencias obtenidas en la puesta en marcha del proyecto, sino con una evaluación constante.
9. El manual para el desarrollo de visitas guiadas en fincas de café puede ser una herramienta utilizada para crear un efecto multiplicador en la transmisión de conocimientos y conceptos sobre turismo sostenible y agroturismo.
10. El éxito del manual y su importancia práctica son justificados por los resultados obtenidos en el caso de estudio, donde se puede comprobar el éxito en la venta del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

Anónimo. 1959. **Alotenango, Guatemala. Mapa 1:50,000, Hoja de referencia 2059III,** Instituto Geográfico Militar, Guatemala y Servicio Godésico Internamericano, Guatemala 1pp.

Anónimo. 1983. **Planificación del turismo escolar, un estudio exploratorio**. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Departamento de Turismo, Guatemala. 95 pp.

Anónimo. 1994. **Guía Metodológica. Desarrollo de Proyectos de Ecoturismo: Inventario, Diseño, Operación y Monitoreo:** Corporación de Conservación y Desarrollo. IDOM, Quito. 90 pp.

Anónimo. 1995. **Área lingüística Kaqchiquel.** Revista Identidad, Colección Conozcamos Guatemala. Prensa Libre, Guatemala. 3: 1-15 pp.

Anónimo. 1996a. **Concept Development and Evaluation.** Advancement. Strategia, Guatemala. 12 pp.

Anónimo. 1996b. **Estudio sobre Evaluación de Concepto Tour de Café, Fase Cualitativa**. Generis Latina, Guatemala. 28 pp.

Anónimo. 1996c. **Estudio sobre Evaluación de Concepto Tour de Café, Fase Cuantitativa**. Generis Latina, Guatemala. 24 pp.

Anónimo. 1997a. **Desarrollo Turístico Sustentable hacia el año 2005.** Instituto Guatemalteco de Turismo, Industrias de la Riva Hermanos, Guatemala. 58 pp.

Anónimo. 1997b. **Ecotourism. Destination Guatemala.** The Official Visitor and Business Guide to Guatemala. Guatemala Tourist Commission and the Guatemala Development Foundation, Guatemala. 162 pp.

Anónimo. 1997c. **Boletín Estadísticas de Turismo, Noviembre de 1997.** Instituto Guatemalteco de Turismo, Guatemala. 12 pp.

Anónimo. 1997d. **Administración de Empresas Turísticas.** Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, East Lansing, Michigan. 72 pp.

Anónimo. 1997e. **Turismo en Guatemala. El Reto de la Competitividad.** Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, Guatemala. 136 pp.

Anónimo. 1997f. **Plan Operativo para 1998.** Instituto Guatemalteco de Turismo, Guatemala 40 pp.

Anónimo. 1997g. **Manual para Universidades. Service Best Seminario para Gerentes.** Alberta Tourism Education Council y Cámara de Turismo de Guatemala, Guatemala. 173 pp.

Anónimo. 1997h. **Positioning Recommendation.** The Daniel Adams Company, Danbury, CT. 13 pp.

Anónimo. 1998a. **Análisis de datos del movimiento turístico internacional, año 1998.** Departamento de Estadísticas, Instituto Guatemalteco de Turismo, Guatemala. 45 pp.

Anónimo. 1998b. **Resumen de Resultados de Evaluación de Nombre**. Generis Latina, Guatemala. 21 pp.

Báez, A. y A. Acuña. 1998. **Guía para las mejores prácticas de ecoturismo en las áreas protegidas de Centroamérica.** Turismo & Conservación Consultores, S. A, San José, Costa Rica. 181 pp.

Barreda de Hurtado, L. 1998. **Desarrollo del Producto Turístico.** División de Desarrollo del Producto Turístico, Instituto Guatemalteco de Turismo, Guatemala.

Boo, E. 1993. **Ecotourism Planning for Protected Areas.** En: Lindberg, K. y D. Hawkins (eds.) Ecoturism: a Guide for Planners and Managers. The Ecoturism Society, North Bennington, Vermot 15- 31.

Chinchilla, L. 1997. **Proyecto Tour de Café. Análisis de Rentabilidad. Informe Final.** Guatemala. 19 pp.

Ceballos-Lascuráin, H. 1996. **Tourism, Ecotourism and Protected Areas: The state of Nature-based Tourism around The World and Guidelines for its Development.** UICN, Gland, Suiza. 310 pp.

Ceballos-Lascuráin, H. 1998. **Ecoturismo: Naturaleza y Desarrollo Sostenible.** Diana, México D.F. 100 pp.

Cifuentes, M. 1992. **Determinación de Capacidad de Carga Turística en Áreas Protegidas.** CATIE, WWF, Costa Rica. 26 pp.

De la Cruz, J. R. 1976. **Clasificación de Zonas de Vida de Guatemala, basadas en el Sistema de Holdridge.** Sector Público Agrícola, Unidad de Evaluación y Promoción, Instituto Nacional Forestal, Guatemala. 24 pp.

De León, P. 1998. **Creación e Implementación de una Metodología para la Evaluación del Potencial Ecoturístico en la Microrregión de Albores-Chilascó, Reserva Biósfera Sierra de las Minas, Guatemala.** Trabajo de Graduación, Licenciatura en Ecoturismo, Universidad del Valle de Guatemala, Guatemala. 135 pp.

De Toro y M. Gisbert. 1969. **Pequeño Larousse Ilustrado.** Quinta Edición. Editorial Larousse, México D. F. 1,663 pp.

De Urioste, S. 1997. **Desarrollo de una Metodología de Evaluación Ecoturística y su Implementación en la Microrregión Corredor Biológico Sierra de las Minas-Bocas de Polochic, Izabal, Guatemala.** Trabajo de Graduación, Licenciatura en Ecoturismo, Universidad del Valle de Guatemala, Guatemala. 90 pp.

Dessler, G. 1991. **Administración de Personal.** Cuarta edición. Pretince Hall Hispanoamericana, S. A., México D. F. 812 pp.

Dowling, R, 1993. **An enviromentally-based planning model for regional tourism development.** Journal of Sustainable Tourism 1: 17-37.

Filion, F. 1996. **Intergrating biodiversity and sustainable uses of natural resources.** International Wildlife Management Congress 3: 103-105.

Flores, L. 1998. **Creación e Implementación de una Metodología para la Evaluación del Potencial Ecoturístico en la Microrregión de San Lorenzo-Santa Rosalía, Reserva Biósfera Sierra de las Minas.** Trabajo de Graduación, Licenciatura en Ecoturismo, Universidad del Valle de Guatemala, Guatemala. 298 pp.

Gitman, J. L. 1990. **Administración Financiera Básica.** Harla, S. A. De C. V., México, D. F. 723 pp.

Halffter, G. 1992. **La Diversidad Biológica de Iberoamérica.** Plaza & Janes, Editores, S.A., Xalapa, México. 389 pp.

Ham, S. 1992. **Interpretación Ambiental: Una Guía Práctica para Gente con Grandes Ideas y Presupuestos Pequeños.** North American Press, Golden, Colorado. 437 pp.

Hawkins, D. E, M. Epler Wood y S. Bittman. 1995. **The Ecolodge Source Book for Planners & Developers.** The Ecotourism Society, North Bennington, Vermont. 151 pp.

Koontz, H. y H. Weihrich. 1994. **Administración. Una Perspectiva Global.** McGraw-Hill, Interamericana de México, S.A. de C. V., México, D. F. 745 pp.

Kotler, P. y G. Armstrong. 1991. **Fundamento de Mercadotecnia.** Pretince Hall Hispanoamericana, S. A., México, D. F. 654 pp.

Kuss, F. R., A. R. Graefe y J. J. Vaske. 1990. **Visitor Impact Management. The Planning Framework.** Volúmenes. I y II. National Parks and Conservation Association. Washington, D.C.

Lindberg, K. y D. E. Hawkins. 1993. **Ecotourism: a Guide for Planners and Managers.** The Ecotourism Society, North Bennington, Vermont. 175 pp.

Marchena, M., P. Rosabal, E. Salinas, B. Fernández e Y. Dorado. 1993. **Planificación y desarrollo del ecoturismo.** Estudios Turísticos 9(119-120): 39-58.

Molina, M. E. 1994. **Lineamientos para la estrategia de desarrollo ecoturístico en Centroamérica.** Proyecto Apoyo al Desarrollo Institucional de la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo, Guatemala. 16 pp.

Molina E. S. y S. Rodríguez A. 1987. **Planificación Integral del Turismo, Un Enfoque para Latinoamérica.** Editorial Trillas, México D.F.

Powers, T. A. 1974. **Evaluación de Proyectos de Turismo Internacional.** Banco Internacional de Desarrollo, Washington, D.C. 75 pp.

Stankey, G. H. et al. 1985. Limits of Acceptable Change System (LAC) for Wilderness Planning. Forest Service, US Department of Agriculture, Ogden, Utah, USA.

Simmons, C., J. M. Tarano y J. H. Pinto. 1959. **Clasificación de Reconocimiento de los Suelos de la República de Guatemala.** Editorial del Ministerio de Educación Pública "José de Pineda Ibarra", Guatemala. 1,000 pp.

Trapp, S., M. Gross y R. Zimmerman. 1992. **Signs, Trails and Wayside Exhibits: Connecting People and Places.** VW-SP Foundation Press, Stevens Point, Wisconsin. 108 pp.

Villar, L. 1994. **Informe del país Guatemala. Perfil General.** Corredores Conservacionistas en la Región Centroamericana. 1:193-221.

INTERNET:
www.world.tourism.org/newstell/febmar/newsfena.htm 1999.

www.banguat.gob.gt 1999

Anexo 1

FORMATO DE FICHA O BOLETA PARA EL INVENTARIO DE ATRACTIVOS
(Sugerido por Ceballos-Lascuráin 1996)

1. Nombre y categoría de protección del área (parque nacional, reserva de la biosfera, finca agrícola, etc.)
2. Localización geográfica (incluyendo un croquis de localización, latitud, longitud, altura sobre el nivel del mar)
3. Superficie del área (en hectáreas)
4. Medios de acceso a los puntos de entrada
5. Circulación interna:
   - 5.1 Caminos y carreteras para vehículos motorizados y áreas de estacionamiento
   - 5.2 Senderos peatonales
   - 5.3 Senderos ecuestres
   - 5.4 Pistas para bicicletas
   - 5.5 Rutas acuáticas (fluviales, lacustres, marinas)
6. Breve descripción de los recursos visuales globales
   - 6.1 Configuración básica del terreno (topografía abrupta, colinas, moderadamente onduladas, prácticamente plano, etc.)
7. Variedad de elementos geomorfológicos: picachos dentados, lomas redondeadas, picos nevados, acantilados, cañones, cuevas, cráteres volcánicos, etc.
   - 7.1 Variedad de elementos hidrológicos: mar, ríos, arroyos, lagos, lagunas, playas, costas, cascadas, manantiales, etc.
   - 7.2 Variedad de patrones vegetacionales (alta o moderadamente variados, prácticamente uniforme, diversidad cromática, diversidad morfológica, etc.)
   - 7.3 Efectos del uso humano del suelo (ausencia o presencia de elementos visuales discordantes: edificios, alambrados eléctricos y telefónicos, áreas deforestadas, carreteras, basura, etc.)
8. Patrones climáticos:
   - 8.1 Temperaturas
   - 8.2 Precipitación (lluvia, nieve, granizo, aguanieve, etc.)
   - 8.3 Vientos (velocidad, dirección, estacionalidad)
   - 8.4 Humedad
   - 8.5 Presión barométrica
   - 8.6 Nubosidad
9. Índice de confort: caliente, templado, fresco, frío, extremadamente frío, húmedo, seco (para diversas estaciones)
10. Atractivos naturales
    - 10.1 Elementos geológicos y geomorfológicos
      - 10.1.1 Montañas y volcanes
      - 10.1.2 Valles intermontanos, cuencas, planicies, llanuras, mesetas
      - 10.1.3 Cañones, barrancas, desfiladeros
      - 10.1.4 Acantilados, riscos, precipicios, columnas basálticas
      - 10.1.5 Peñas, peñascos, piedras balanceadas, etc.
      - 10.1.6 Cavernas, cuevas, grutas, cenotes
      - 10.1.7 Dunas arenosas, bancos de arena, etc.
      - 10.1.8 Fósiles
      - 10.1.9 Islas
      - 10.1.10 Arrecifes coralinas, cayos, escollos, etc.

10.1.11 Cabos peninsulares, puntas
10.1.12 Bahías, ensenadas, golfetes, estrechos, etc.
10.1.13 Playas.
10.2 Recursos hidrológicos
10.2.1 Aguas oceánicas
10.2.2 Ríos, arroyos, corrientes subterráneas, etc.
10.2.3 Lagos, lagunas, presas, embalses, cenotes, oasis
10.2.4 Aguas estuarianas (dulceacuícolas, salobres, lagunas costeras, humedales, marismas, etc.)
10.2.5 Manantiales (calientes, fríos, azufrosos, geysers, etc.)
10.2.6 Cascadas
10.3 Recursos biológicos
10.3.1 Flora silvestre
10.3.1.1 Tipos principales de vegetación (bosque tropical perenniflio, bosque tropical subcaducifolio, bosque tropical caducifolio, bosque espinoso, pastizal, etc.)
10.3.1.2 Especies focales (las más interesantes, bellas, raras o características del área)
10.3.1.3 Árboles individuales específicos (con localización exacta y forma de acceder a ellos)
10.3.2 Fauna silvestre
10.3.2.1 Moluscos y otros invertebrados
10.3.2.2 Insectos
10.3.2.3 Peces
10.3.2.4 Reptiles y anfibios
10.3.2.5 Aves
10.3.2.6 Mamíferos

11. Atractivos turísticos culturales
11.1 Elementos arqueológicos
11.2 Folklore local: grupos étnicos, aldeas, arquitectura vernácula, vestimenta, mercados tradicionales, gastronomía, danza y música, artesanías, tradiciones diversas, ceremonias, festividades
11.3 Sitios y monumentos históricos y arquitectónicos

12. Atractivos turísticos de apoyo
12.1 Instalaciones y servicios interpretativos (centro de interpretación, ecomuseo, senderos señalizados de la naturaleza, miradores, torres y escondites de observación, servicios de guías, etc.)
12.2. Instalaciones turísticas diversas: alojamiento, restaurantes, tiendas de venta de artesanías, libros, folletos, mapas, rollos fotográficos, recuerdos, productos de farmacia, etc.; áreas para camping, picnic, asadores, incineradores de basura, etc.
12.3. Servicios turísticos diversos: paseos a caballo, paseos en lancha, alquiler de bicicletas, alquiler de binoculares, primeros auxilios, etc.

Adicionalmente al inventario antes descrito, el programa debe recopilar y analizar la siguiente información complementaria:

1. Principales vías y medios de acceso en el ámbito nacional, regional y local.
2. Principales atractivos de la zona y la región (del contexto geográfico mediato del área)
3. Inserción del área y sus atractivos en el producto turístico nacional (importancia, políticas de desarrollo y promoción, etc.)
4. Valoración cualitativa de los atractivos del área y de los principales atractivos de la región.
5. Análisis de la competencia (principales sitios de la competencia directa o complementaria).

Anexo 2

Hecho por: Ada Beatriz Pinelo Paz

RESUMEN
PRESUPUESTO DEL TOUR

		TOTAL Q.
ENTRADAS		
Tipo de Cambio, US$1 = 7		
TOTAL DE TURISTAS	**10,000.00**	
PRECIO EN US$ 5		
Ingresos		**350,000.00**

	TOTALES Q.	CADA TURISTA Q.	CADA TURISTA US$
COSTOS VARIABLES	**19,000.00**	**1.90**	**0.27**
Total de Costos de Administración	115,453.20	11.55	1.65
Otros Costos	104,200.00	10.42	1.49
Depreciaciones y Amortizaciones	60,020.70	6.00	0.86
TOTAL DE COSTOS FIJOS	**279,673.90**	**27.97**	**4.00**
TOTAL DE COSTOS FIJOS + COSTOS VARIABLES	**298,673.90**	**29.87**	**4.27**
UTILIDAD	**51,326.10**	**5.13**	**0.73**

Hecho por: Ada Beatriz Pinelo Paz

PRESUPUESTO DEL TOUR

INGRESOS		TOTAL
Tipo de Cambio, US$1 = 7		
TOTAL DE TURISTAS	10,000.00	
PRECIO EN US$ 5		
Ingresos		Q 350,000.00

COSTOS VARIABLES			Costo unitario	
Tazas de café		Q 5,000.00	Q 0.50	
Azúcar		Q 3,000.00	Q 0.30	
Servilletas con logo impreso		Q 1,000.00	Q 0.10	
Dulces de leche (dos para cada personas)		Q 5,000.00	Q 0.50	
Agua		Q 5,000.00	Q 0.50	
Total de Costos Variables		**Q 19,000.00**		

COSTOS FIJOS				
Costos de Administración	# de personas		Meses	Pago por mes x persona
Gerente	1	Q 56,000.00	14	Q 4,000.00
IGSS (12% sobre el 50% de salario * 12 meses)	1	Q 1,440.00	12	Q 120.00
Indemnización (8.33% sobre el 100% del salario * 14 meses)		Q 4,664.80	14	Q 333.20
Guía interno de la finca	1	Q 28,000.00	14	Q 2,000.00
IGSS (12% sobre el 50% de salario * 12 meses)		Q 1,440.00	12	Q 120.00
Indemnización (8.33% sobre el 100% del salario * 14 meses)		Q 2,332.40	14	Q 166.60
Ayudante de cafetería	1	Q 21,000.00	14	Q 1,500.00
IGSS (12% sobre el 50% de salario * 12 meses)		Q 576.00	12	Q 48.00
Indemnización (8.33% sobre el 100% del salario * 14 meses)			14	Q 124.95
Total de Costos de Administración		**Q 115,453.20**		

PLAN DE MERCADEO PARA UN AÑO				
Plan de Comunicación		Q 30,000.00		
Plan Promocional		Q 42,000.00		
Plan de Relaciones Públicas		Q 27,000.00		
Total del Plan de Mercadeo		**Q 99,000.00**		

Otros Costos			Meses	
Electricidad		Q 1,800.00	12	Q 150.00
Utensilios para el baño		Q 2,400.00	12	Q 200.00
Botiquín de primeros auxilios	1	Q 1,000.00	12	Q 60.00
Total de otros costos		**Q 5,200.00**		**Q 410.00**

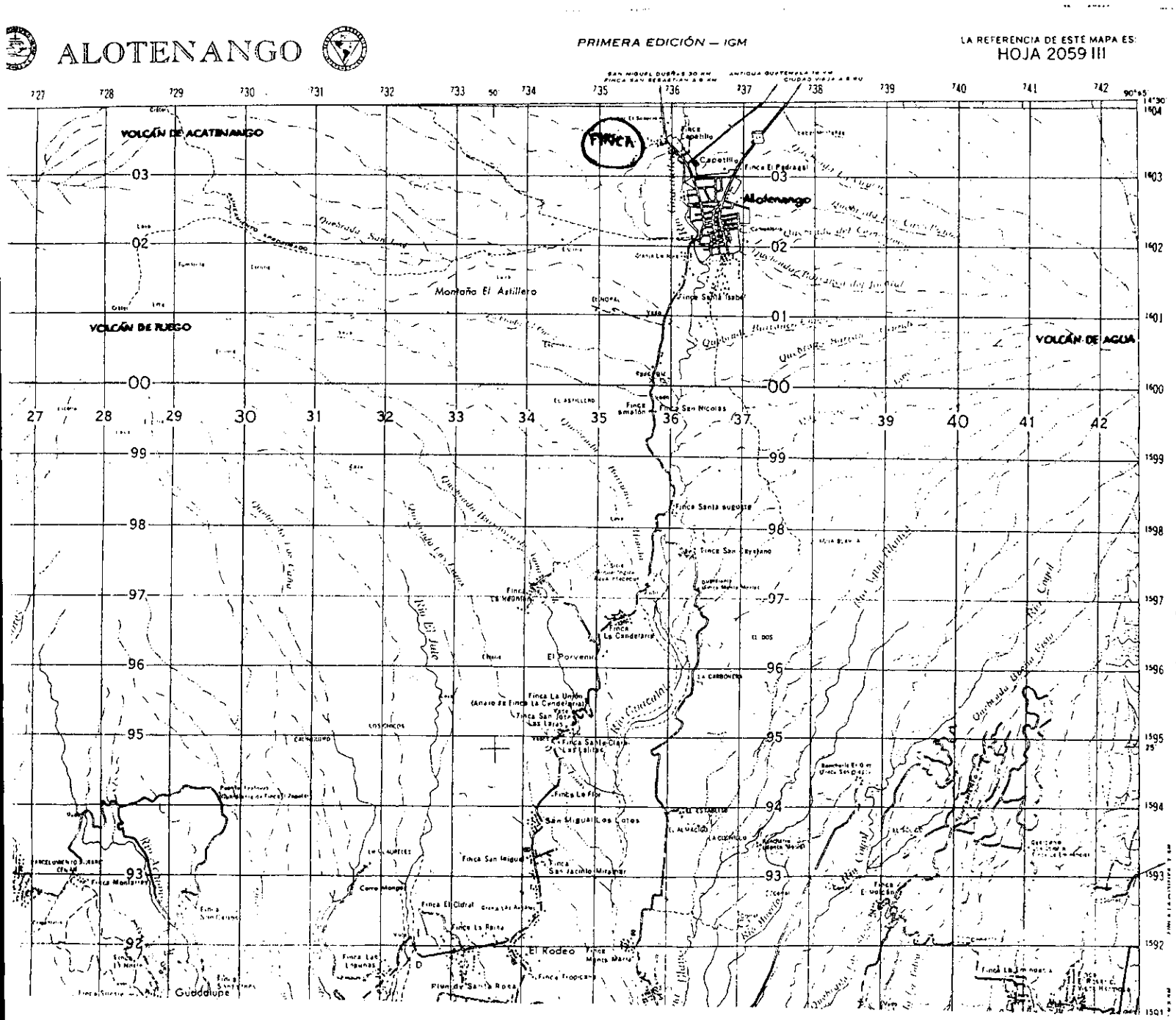
TOTAL DE COSTOS	Q 219,653.20

INVERSIONES					AMORTIZACIONES	
Entrenamiento de personal						
Curso de capacitación	1	Q	500.00	100%	Q	500.00
Uniformes	8	Q	3,500.00	100%	Q	3,500.00
Total		Q	**4,000.00**		Q	**500.00**

ACTIVOS					DEPRECIACIONES	
Construcción del Sendero Turístico						
Camino con baldosa	1	Q	30,000.00	5%	Q	1,500.00
Barandas	1	Q	25,000.00	10%	Q	2,500.00
Señales	50	Q	10,000.00	20%	Q	2,000.00
Diseño de señales	50	Q	8,250.00	20%	Q	1,650.00
Basureros	3	Q	300.00	20%	Q	60.00
Sub-Total		Q	**73,550.00**		Q	**7,710.00**
Coffee Bar						
Construcción de la cafetería	1	Q	600,000.00	5%	Q	30,000.00
Máquina para espresso	1	Q	20,608.00	33.33%	Q	6,868.65
Refrigeradora	1	Q	8,000.00	20%	Q	1,600.00
Muebles		Q	25,000.00	20%	Q	5,000.00
Computadora / máquina registradora	1	Q	10,880.00	20%	Q	2,176.00
Tazas de café americano	250	Q	4,125.00	33.33%	Q	1,374.86
Tazas de café espresso	250	Q	4,125.00	33.33%	Q	1,374.86
Platos para postres	200	Q	4,000.00	33.33%	Q	1,333.20
Vasos (para café frío)	50	Q	1,000.00	33.33%	Q	333.30
Azafates	5	Q	250.00	33.33%	Q	83.33
Otros		Q	5,000.00	33.33%	Q	1,666.50
Sub-Total		Q	**82,988.00**		Q	**51,810.70**
TOTALES		Q	**160,538.00**		Q	**60,020.70**

Anexo No. 3

UBICACIÓN DE LA FINCA DE CAFÉ, EN ALOTENANGO



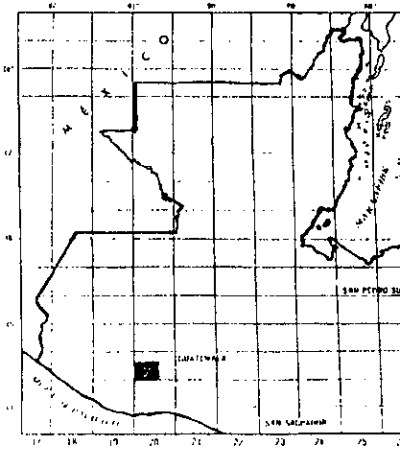
SIGNOS CONVENCIONALES

En este mapa se considera que una vía tiene un ancho mínimo de 2.5 metros
El listón rojo representa zonas urbanizadas en las cuales sólo se muestran edificios importantes

MINAS

Transitable todo el año:
Afirmado sólido, dos o más vías
Revestimiento suelto o ligero, dos o más vías
Afirmado sólido, una vía
Revestimiento suelto o ligero, una vía
Transitable en tiempo bueno o seco, revestimiento suelto
Madera, Vereda
Número de ruta: Centroamericana, Nacional, Departamental
Nombre de área o pueblo
FERROCARRILES
Vía normal, Vía estrecha
PUENTES
Internacional
Departamental
Municipal
Bajo fondo
Iglesia, Ermita, Casa, rancho, Galera
Molino de viento, bomba de viento, Molino de agua
Punto de control horizontal, Monumento de cota fija
Elevaciones en metros (Comprobadas, No comprobadas)
Campo deportivo, Plaza de café
Tanque, Punto conspicuo
Superficie delimitada, Arena
Bosque, monte alto
Manglar, monte bajo
Cultivo plantación
Sabana temporal
Maguey, Nopal
Acrozal, Salina
Terreno sujeto a inundación, Río seco o aluvión
Pozo, Manantial, Río intermitente
Lago o charco intermitente
Ciénaga o pantano, Represa
Rapidos grandes, Cascadas grandes
Rapidos, Cascada, Muelle
Navegación desconocida
Navegación suspendida, Anclaje
Roca sumergida
Muelle, desembarcadero o línea de agua
Palacio Municipal o de unidad central
Sondeos en istmos, Banco de antequera
Arrecife, Islote
Curva de profundidad en istmos

ÍNDICE DE CUADRÁNGULOS
SERIE CENTROAMERICANA



LISTA DE AVES
FINCA DE CAFÉ EN ALOTENANGO, SACATEPÉQUEZ
Guatemala, octubre de 1998

Las horas de observación de aves fueron de 6:00 - 9:00 y de 16:00 - 18:00.

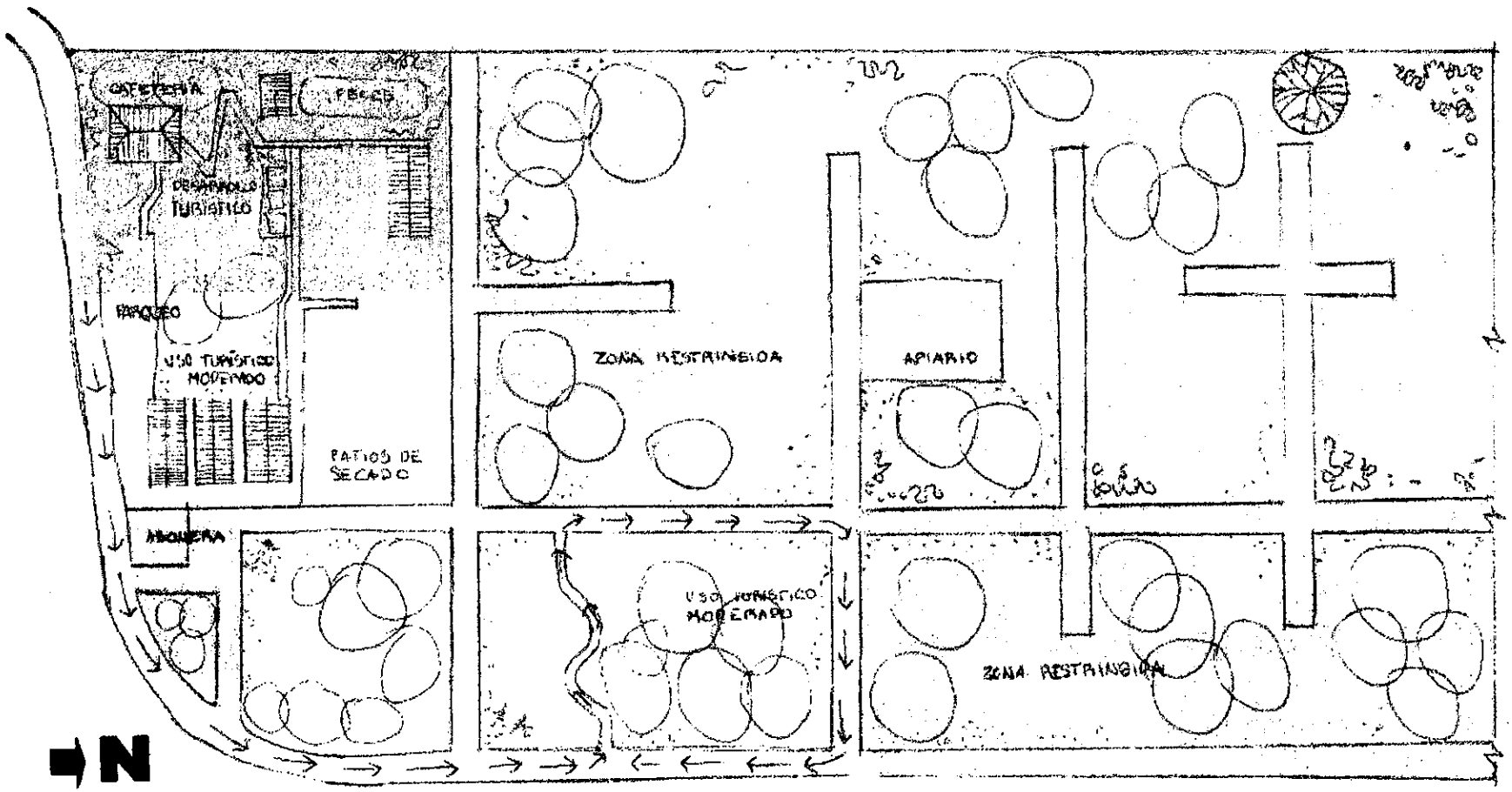
#	ORDEN	FAMILIA	NOMBRE COMÚN EN INGLÉS	NOMBRE CIENTÍFICO	LUGARES DE OBSERVACIÓN		
					BENEFICIO	CAFETALES	MAIZALES
1	FALCONIFORMES	Catharidae (Vultures)	Black Vulture	*Coragyps atratus*	x		
2	FALCONIFORMES	Catharidae (Vultures)	Turkey Vulture	*Cathartes aura*	x	x	x
3	FALCONIFORMES	Accipitridae	Sharp-shinned Hawk	*Accipiter striatus*	x	x	x
4	COLUMBIFORMES	Columbidae	Red-billed Pigeon	*Columbina flavirostris*		x	
5	COLUMBIFORMES	Columbidae	White-tipped Dove	*Clavaris mondetura*		x	
6	PSITTACIFORMES	Psittacidae	Green Parakeet	*Aratinga holochlora holochlora*		x	x
7	CUCULIFORMES	Cuculidae	Groove-billed Ani	*Crotophaga sulcirostris*			x
8	STRIGIFORMES	Strigidae	Great Horned owl	*Bubo virginianus*	x	x	
9	CAPRIMULGIFORMES	Caprimulgidae	Pauraque	*Nyctidromus albicollis*		x	
10	APODIFORMES	Apopidae	White-collared Swift	*Streptoprocne zonaris*	x	x	x
11	APODIFORMES	Apodidae	Vaux's Swift	*Chaetura vauxi*		x	x
12	APODIFORMES	Trochilidae	Azure-crowned Hummingbird	*Amazilia c. cyanocephala*		x	
13	APODIFORMES	Trochilidae	Rubby-throated Hummingbird	*Archilocus colubris*	x	x	x
14	PICIFORMES	Picidae	Golden-fronted Woodpecker	*Centurus aurifrons*		x	x
15	PICIFORMES	Picidae	Golden-Olive Woodpecker	*Piculus rubiginosus*		x	
16	PASSERIFORMES	Fluvicolina	Olive-sided Flycatcher	*Contapus borealis*		x	
17	PASSERIFORMES	Fluvicolina	Black Phoebe	*Sayornis nigricans*	x		
18	PASSERIFORMES	Fluvicolina	Olivaceous Dusky-capped Flycatcher	*Myarchus tubercolifer*		x	
19	PASSERIFORMES	Hirundinidae	Northern Rough-winged Swallow	*Stelgidopteryx serripennis fulvipennis*		x	x
20	PASSERIFORMES	Hirundinidae	Cliff Swallow	*Hirundo pyrrhonota*		x	x
21	PASSERIFORMES	Corvidae	White-throated Magpie-Jay	*Calocitta formosa*	x	x	
22	PASSERIFORMES	Corvidae	Bushy-crested Jay	*Cissilopha melanocyanea*		x	
23	PASSERIFORMES	Troglodytidae	Southern House Wren	*Troglodytes aedon musculus*	x		
24	PASSERIFORMES	Turdidae	Clay-colored Robin	*Turdus grayi*		x	
25	PASSERIFORMES	Turdidae	Rufous-Collared Robin	*Turdus rufitorques*			x
26	PASSERIFORMES	Bombycillidae	Gray-Silky Flycatcher	*Ptilogonys cinereus*		x	
27	PASSERIFORMES	Parulidae	Tennessee Warbler	*Vermivora peregrina*	x	x	
28	PASSERIFORMES	Parulidae	Townsend's Warbler	*Dendroica townsendi*	x	x	
29	PASSERIFORMES	Icteridae	Melodious Blackbird	*Dives dives*			x
30	PASSERIFORMES	Icteridae	Great-tailed Grackle	*Quiscalus mexicanus*	x	x	
31	PASSERIFORMES	Icteridae	Altamira Oriole	*Icterus gularis*		x	x
32	PASSERIFORMES	Carduelinae	Lesser Goldfinch	*Carduelis or Spinus psaltria*			x

Por: Ada Beatriz Pinelo Paz

Grupo de Ornitólogos participantes	
1 Sr. Wouter Plomp	
2 Srita. Silvia Cotton	
3 Srita. Lorena Ninel Estrada	
4 Srita. Anabella Meneses	
5 Sr. Bryant De León Donis	
6 **Srita. Ada Beatriz Pinelo Paz**	**Ornitóloga líder**

Anexo 5

MAPA ESQUEMÁTICO DE LA ZONIFICACIÓN TURÍSTICA DE LA FINCA
(Sin escala)

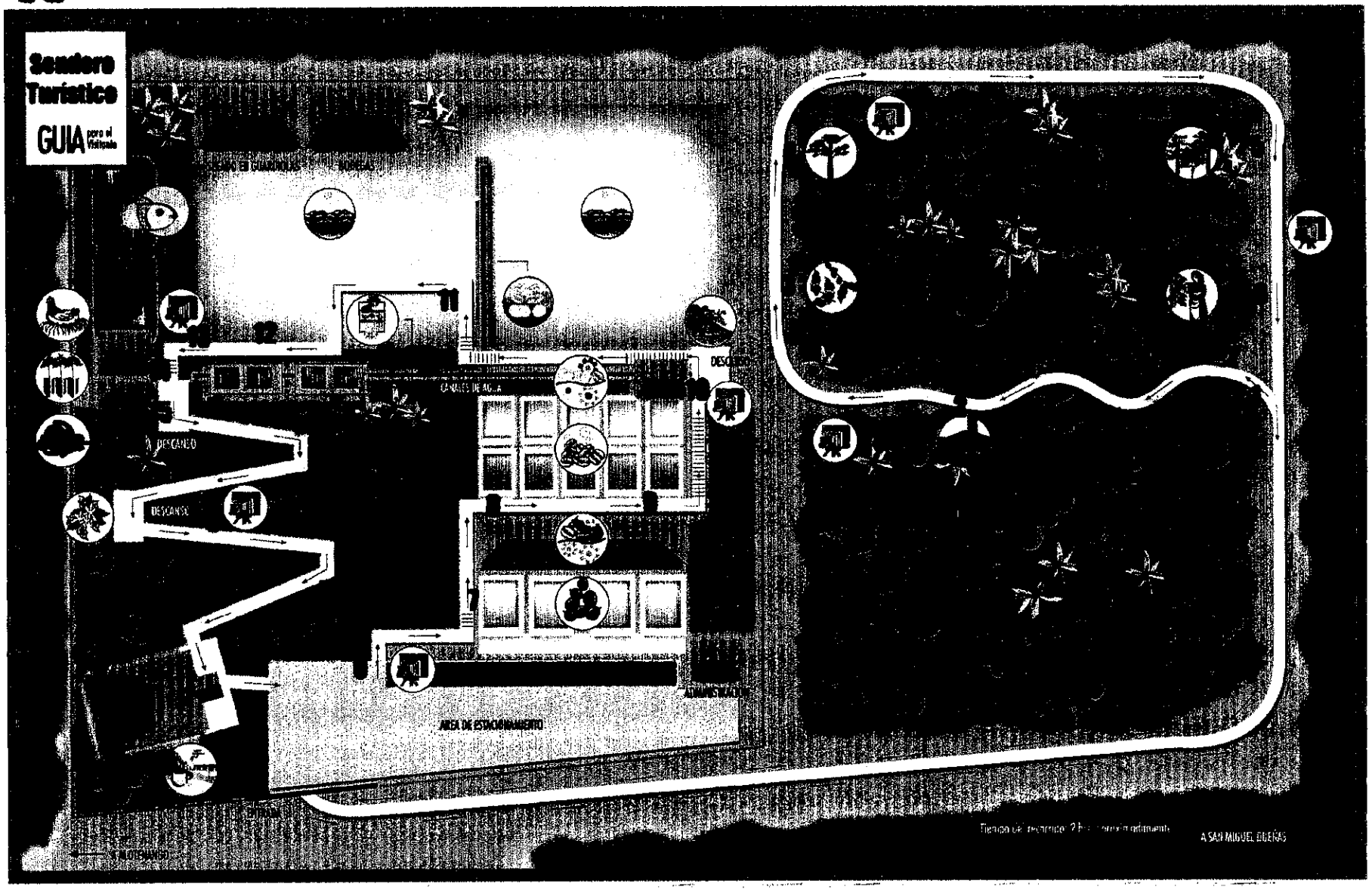


Por: Ada Beatriz Pinelo Paz

Anexo 6

MAPA DEL SENDERO TURÍSTICO

(Sin escala)



Diseño gráfico por: Lic. Julio Flores

Anexo 7

THE COFFEE ENCOUNTER
CAMINATA GUIADA

PLANTACIÓN ORGÁNICA

PERÍODO DE PREPARACIÓN

PARADA #0: BIENVENIDA

Damas y Caballeros, bienvenidos al ENCUENTRO CON EL CAFÉ, mi nombre es..... y compartiré con ustedes el tour que les dará a conocer las raíces del café gourmet de Guatemala.

Estamos localizados en el municipio de Alotenago, a 20 minutos de Antigua Guatemala y a 1:30 horas de la Capital. En el Popol Vuh, un libro muy sagrado para los indígenas de Guatemala, se menciona este poblado como ***Vucuc Caquix o Siete Guacamayo*** y fue fundado por Mixcoatl fundador de la dinastía tolteca, quien se supone haber reinado de 116 a 1129. La población de este lugar pertenece a la etnia kaqchiquel, uno de los grupos indígenas predominantes en Guatemala (#2) que ocupa gran parte del altiplano de nuestro país (Totonicapán, Quiché, Baja Verapaz, Sololá, Chimaltenango, Sacatepéquez, Suchitepéquez, Escuintla, Santa Rosa). En 1991, nuestra empresa compró esta tierra con la misión de producir un café gourmet, Genuino Antigua.

Nuestra finca goza de un clima excelente (T° entre 10 - 25 °C) (Zona de Vida: Bosque montano bajo subtropical, húmedo a muy húmedo, Clasificación Holdridge) y se encuentra a escasos 4,500 pies, 1,400 m SNM, en un suelo volcánico que resulta muy beneficioso para el cultivo de café.

Somos una empresa totalmente especializada en café, comprometida en proveer productos y servicios de óptima calidad, desde el tratamiento orgánico que le damos a nuestra plantación hasta el momento en que ustedes degustan nuestro café. En esta ocasión, les invitamos a nuestra casa, donde podrán conocer el proceso del cultivo y tratamiento del café. La caminata durará alrededor de 1:30 horas en senderos cómodos y al final, podrán degustar de una taza de nuestro café, rodeados de un paisaje inolvidable.

INTRODUCCIÓN

El café es más que sólo una bebida, es toda una cultura. Es un poder económico y social que se ha desarrollado en Guatemala hace más de un siglo. En nuestra caminata conoceremos no sólo el proceso del café sino también su misterio y convivencia con la naturaleza.

Para principiar, permítanme platicarles acerca de la **HISTORIA** del café. La planta de café es originaria de Etiopía, Africa. Su cultivo se extendió a Arabia, donde se empezó a comercializar, siendo los árabes los primeros exportadores del grano. A raíz de sus relaciones comerciales, el café llegó a India y luego a Holanda. Los holandeses se encargaron de distribuir el cafeto en los jardines botánicos de Europa, a principios del Siglo XVIII. Cuando el café llegó a Francia, éste pudo traspasar la barrera del océano. Francia introdujo el café en sus colonias de América.

A la Ciudad de Santiago de los Caballeros de Goathemala, hoy Antigua Guatemala, el café fue introducido como una planta ornamental para las iglesias católicas. Los padres de la orden jesuita lo introdujeron, en el año de 1750 (mediados de siglo XVIII). A partir de 1803, el café se empieza a cultivar para consumo interno y no

fue hasta 1854 que Guatemala logra su primera exportación. Desde 1871 (un siglo después de su introducción), el café se sitúa en el renglón principal de la economía guatemalteca. Entre las primeras plantaciones que destacaron en el país, se encuentra la procedente de Antigua Guatemala. Esta alcanzó rápidamente gran prestigio en el mercado internacional por la excelente calidad del grano, la cual se mantiene hasta nuestros días (McCreery, 1995).

CUERPO

PARADA #1: NUESTRA PLANTACIÒN

En esta finca, nos identificamos con la conservación y el mejoramiento del ambiente y de las comunidades, en donde se produce nuestro café. Desde el inicio, buscamos producir un café totalmente orgánico que conservara los recursos naturales para nuestras generaciones futuras.

Esta es nuestra plantación orgánica. Pero, ¿qué significa esto?. Orgánica es una plantación donde se elimina el uso de pesticidas, fertilizantes, y cualquier otro elemento químico; sustituyéndolos por sistemas y substancias naturales. Es decir, que reducimos la alteración del ecosistema natural, en nuestra plantación. Utilizamos productos naturales para el cuidado de nuestros cafetos. Nuestro plantación está certificada por **The Organic Crop Improvement Association (OCIA International).**

Ahora, a través de este sendero, les invito a que observen, respiren y sientan el vivir en una plantación de café.

PARADA #2: ABONO Y SUELO:

Como todo ser vivo, la planta de café necesita nutrientes para su desarrollo; principalmente Nitrógeno, Fósforo y Potasio. Nuestra fuente de nutrientes es un abono orgánico producido por la descomposición de la pulpa de café. Utilizamos lombrices que descomponen la materia orgánica y la mineralizan de manera que los nutrientes pueden ser asimilados por las plantas de café. El suplemento alimenticio se complementa con residuos orgánicos de origen animal (estiércol).

PARADA #3: VARIEDADES DE CAFÉ:

La especie de café que se introdujo originalmente a Guatemala es la *Coffea arabica*. A partir de ésta se han generado, natural o por creación del hombre, alrededor de 11 variedades de café. La primera fue la variedad típica, la cual dio origen a las otras, la variedad bourbón, caturra, catuaí, mundo novo, etc. En esta finca, se cultivan dos variedades:

Variedad Bourbon: Orgullosamente, esta variedad se originó en Guatemala, en los años 40. Se reconoce por su **silueta con ligera forma cónica.** La hoja de esta variedad es más ancha y sus bordes más ondulados, en comparación con la típica. Por su mayor vigor y mayor número de yemas florales (nudos de frutos) tiene una capacidad superior de producción y por ello, vino a desplazar a la variedad típica. Los **entrenudos de las ramas son más largos que la variedad Catuaí,** que observan en este otro lado.

Variedad Catuaí: es originaria de Brasil (1949) y fue introducida a Guatemala en 1970. Es el resultado del cruce entre la variedad Caturra y la Mundo Novo; por lo que tiene características de ambas: la altura de Caturra y la alta producción de Mundo Novo. Su **silueta es casi cilíndrica** (copa más angosta que la base) y sus **entrenudos son aún más cortos que la variedad Bourbon.** Su producción es alta y sus frutos se desprenden fácilmente.

(ACTIVIDAD: Diferenciar las variedades: la clave para diferenciarlas a simple vista son: su silueta (cónica o cilíndrica) y el largo de los

entrenudos (más largos en el Bourbon).

PARADA #4: IMPORTANCIA DE LA SOMBRA

El café tiene su origen en el bosque sombrío de Africa. Cuando éste fue introducido a Guatemala (siglo XVIII), fue cultivado bajo sombra, modelo que desarrollaron las comunidades campesinas de la época. Estas plantaciones, bajo sombra, se caracterizan por su parecido a un bosque natural, que proporciona prácticamente un hábitat selvático para otras especies, que como reptiles, insectos, pequeños mamíferos, aves, etc. La tradición y la experiencia nos ha mostrado que el café cultivado bajo las copas de árboles no sólo tiene un excelente sabor sino también enriquece el ambiente del área.

Los árboles de sombra que utilizamos principalmente, son el chalum y la gravilea. El **chalum** (*Inga* spp.) es un árbol nativo de Guatemala, cuya copa es bastante amplia y cubre a varios cafetos bajo su sombra. Además, el árbol provee de nitrógeno al suelo que es un componente muy importante para el desarrollo del café. La **gravilea** es un árbol muy utilizado en esta región ya que resiste los climas fríos (heladas). Es importante, además, porque se regenera rápidamente y nos provee de suficiente madera, la cual utilizamos en una de las etapas del secado del café.

OTROS ÁRBOLES: Como pueden observar, alrededor tenemos otros árboles que nos proveen sombra. El níspero, aguacate y el banano son árboles que habitan en nuestro país y que deseamos conservar en nuestra plantación. En conjunto con nuestros cafetos, todos estos árboles proveen hábitat para un sinnúmero de animales entre los que destacan 32 especies de aves, de las cuales 4 se encuentran en peligro de extinción (búho cornudo, *Bubo virginianus;* perica verde, *Aratinga holochlora;* y dos especies de colibrí, *Amazilia cyanocephala* y *Archilocus colubris*).

Sin embargo, la sombra debe ser controlada a fin de que no entorpezca el desarrollo del café; para ello, utilizamos un sistema de podas que no daña la ecología de nuestro bosque. Al lado izquierdo pueden observar un "lote" donde los árboles de sombra fueron podados. Esta poda se realiza en época lluviosa y según las necesidades de la planta de café. Nuestro experto administrador siempre supervisa la salud y el desarrollo de nuestra plantación.

La planta de café también necesita podarse ya que se debe formar con varias ramas desde su base, con el objeto de regular su fotosíntesis y autoprotegerse contra el viento. Nuestro sistema de poda busca regular el tejido productivo y de crecimiento (tejido nuevo que elimina madera no productiva), lo que hace también que las plantas sean más accesible para la cosecha. Si ustedes observan los cafetos, los frutos están en las partes más verdes de la planta y no en las partes leñosas; por ello, necesitamos podarlas para estimular su producción.

En nuestra finca, realizamos dos sistemas de podas:

1. Poda por Planta: consiste en cortar y regular las ramas de cada planta.
2. Poda por Calles: consiste en podar cada año un surco de café de cada cuatro surcos. Se enumeran los surcos en grupos de cuatro y se podan el primer año los número uno, al siguiente los tres. Luego, los 2 y finalmente los 4.

El café es el árbol más importante en nuestra plantación y lo cuidamos de modo de asegurar la calidad del café producido.

(Otros de nuestros actores importantes de nuestro sistema ecológico son las abejas, que cultivamos en un apiario. Ellas nos ayudan a polinizar los árboles de café).

PARADA #5: CERCOS VIVOS:

Como podrán observar, en este pequeño recorrido, utilizamos también árboles naturales en nuestros cercos (árboles que delimitan propiedades). El **jobo** (*Spondias mombin*) es un árbol que además de producir frutos es una fuentes de forraje para animales domésticos. La **Flor de Izote** es la flor nacional de El Salvador. Su flor es comestible y es una especie muy utilizada como ornamental y cercos vivos. Su

nombre científico, *Yucca elephantipes,* es muy descriptivo. Observen la parte inferior del tronco, tiene forma de pie de elefante.

El **Higuerillo** *(Ricinus communis)* Se dice que es la planta más tóxica del mundo. Sus semillas contienen una proteína que es 12,000 veces más tóxica que el veneno de cascabel y 6,000 veces más tóxico que el cianuro. Debemos tener cuidado con esta planta ya que es muy común y se ha dado el caso de muerte infantil porque los niños se comen la semilla. Pero no todo es malo, de esta famosa semilla se saca el aceite que sirve como lubricante para jets y también se saca jabón. El aceite de castor es, también, una substancia medicinal (pergatina); así es que si sienten un dolor reumático, hiervan estas hojas y colóquenlas encima de su dolor. Esto les aliviará.

El **Indio Desnudo** *(Bursera simaruba)* provee resina para hacer inciensos y es una planta medicinal utilizada para el páncreas. La **Casuarina** (*Casuarina cunninghamiana)* es un árbol que provee leña y carbón.

PARADA #6: CORTE DE CAFÉ:
Desde el tiempo de la colonia, la mayor parte de la fuerza laboral durante la época de cosecha han sido mujeres contratadas en las comunidades vecinas para trabajar por día, costumbre que se ha seguido hasta nuestros días. Aquí, se contratan trabajadores de Alotenango, en su mayoría mujeres, cuya etnia es Cackchiquel. El trabajar en la cosecha de café forma parte de una tradición de nuestros pueblos, en la que participan familias completas, padres e incluso niños. Muchas mujeres traen a sus hijos a las plantaciones para poderlos tener bajo su cuidado.

Cuando el grano alcanza su punto de maduración, lo que se observa por el color del grano (generalmente corinto), es seleccionado y cortado manualmente para luego ser trasladado al beneficio húmedo. La finca tiene 22 manzanas sembradas de café. Contratamos entre 20–48 personas en época de cosecha alta. Aproximadamente, una persona puede recoger hasta 2 qq de café cereza al día, produciendo en la finca alrededor de 2,500 qq anuales.

(ACTIVIDAD: una de las personas que corta el café les enseña cómo hacerlo. Si no es época, el guía les explica el procedimiento).

BENEFICIO HÚMEDO DE CAFÉ

PARADA #0: VOLCANES (FOTO):
Alotenango está asentado en suelos de origen volcánico originados en el Cuaternario. En épocas geológicas relativamente recientes ha sido cubierto por cenizas volcánicas (principalmente de piedra pómez). Son suelos jóvenes, profundos y fértiles. Observen a su alrededor, estamos rodeados por tres volcanes.

El **Volcán de Agua**: cuyo nombre indígena es HUNAHPU, tiene una altura de 3,766m SNM. Su forma es la de un cono casi perfecto y es un volcán extinto; es decir que no ha hecho erupción en tiempos históricos. A pesar de ello, este volcán fue el causante de que se trasladara la capital del Reino de Goathemala desde Ciudad Vieja (Valle de Panchoy) hasta Antigua (Valle de Almolonga) en 1541, ya que las cuando las fuertes lluvias habían llenado su cráter, hubo un terremoto que hizo que el agua acumulada inundara Ciudad Vieja.

El **Volcán de Fuego:** (hacia el este) es llamado por nuestros indígenas CHIGAG (donde está el fuego en kaqchiquel). Su altura es de 3,763m SNM y éste sí es un volcán activo que ha tenido por lo menos 40 erupciones violentas desde la conquista (1524). Sus cenizas y arenas volcánicas han llegado muy lejos (Honduras y el Salvador). Su cráter cambia constantemente de forma por su violencia y los gases internos que destruyen su boca. **El Volcán de Acatenango** es el gemelo del volcán de Fuego. Su altura es de 3,976m SNM (el más alto de los tres). Es un volcán activo que ha tenido varias erupciones desde 1924. Tiene dos picos, el pico sur se conoce como Pico Mayor y el pico norte, como Yepocapa, Tres Hermanas o Tres Marías. De hecho, en este momento caminamos sobre las faldas de los volcanes de

Acatenanango y Fuego, totalmente arenosas, mientras que las faldas del volcán de Agua están saturadas de piedra volcánica.

En esta área se sienten constantemente temblores y se dice que se escuchan ruidos internos de la tierra. Nuestras instalaciones fueron diseñadas para aguantar este tipo de actividad.

(ACTIVIDAD: tomar una foto de grupo de los turistas y dejar que ellos tomen varias fotos a las instalaciones del beneficio y a los volcanes).

Ahora, vamos a empezar nuestro tour en el Beneficio Húmedo de Café. Este es el proceso del beneficio de café que utiliza agua, el cual produce lo que en el mercado se conoce como "Cafés lavados o suaves".

PARADA #7: ÁREA DE RECEPCIÓN:
El proceso de beneficiado de café comienza con el recibo del **grano de café cereza o maduro**. El fruto que ingresa es **pesado** y luego depositado en tanques en seco o **pilas de acumulación**, donde se observan las condiciones del grano (verdes, maduros o sobre-maduros) y se hace una clasificación previa según el color del grano. Se observa también si el café no trae cosas extrañas ya que se han encontrado cosas como relojes, ropa y otros que definitivamente no pueden ser procesados ni vendidos como café Gourmet.

(ACTIVIDAD: a cada turista se le dan unas cerezas de café para que pueda ver la transformación del grano durante el proceso).

PARADA #8: ÁREA DE DESPULPADO:
Luego de revisada, la cereza es transportada por medio del agua a su siguiente etapa, el área de despulpado. El **despulpado** consiste quitarle la cáscara al grano de café por medio de un pulpero. Este sistema aprovecha el efecto lubricante de la miel del café (mucílago), para que, por fricción, se separe la cáscara (pulpa). De cada 100 kilos de café en cereza, separamos 40 kilos de pulpa. El despulpado requiere de mucho cuidado, ya que el grano pergamino puede dañarse por un equipo mal graduado y provocar problemas en la calidad de la taza de café.

Para asegurar la calidad de nuestro café, en esos canales y en ese depósito, llenos de agua, se realiza la primera clasificación del grano según su peso y tamaño. Los granos más pesados (de primera calidad) son tratados en diferente pulpero para así mejorar el rendimiento Kl-hora (Kilos por hora) y la calidad del grano en cuanto a tamaño.

El despulpado puede realizarse por medio de cilindros verticales y horizontales. El pulpero, en el lado izquierdo, es de **diseño colombiano** y produce un despulpado semi-seco, en cribas verticales. El agua que sale de esta despulpadora se vuelve a utilizar en el proceso. El segundo tipo de despulpadora (lado derecho) es de **diseño guatemalteco**; éste clasifica el grano (según su peso) en cribas horizontales. Los granos ya sin pulpa se conducen con agua hacia una criba cilíndrica giratoria, en canales abiertos. Aquí se clasifica el grano por tamaño y peso, nuevamente, y se eliminan los residuos de pulpa que hayan quedado. De aquí salen dos clases de granos: los de primera y segunda clase, los cuales se tratan por separado.

PARADA #9: PILAS DE FERMENTACIÓN:
Esta etapa del proceso es la más delicada e importante ya que de ella depende la obtención de la buena calidad de café. Aunque la calidad del grano proviene del campo, ésta puede perderse con facilidad en este proceso. Al grano despulpado le queda una película de **mucílago** (cubierta de miel que representa el 20% de su peso maduro). Esta mielita es rica en azúcares (y pectinas) que deben ser eliminados con la **fermentación.** La miel es fermentada a alcohol y posteriormente a ácidos orgánicos.
El proceso de fermentación es influido por la altitud, la temperatura ambiental, la temperatura de la masa del café, el tipo de aguas que se utiliza y la variedad de cultivo. En esta área cafetalera, el proceso de fermentación normalmente dura de 24 - 36 horas y aquí en esta finca,

dura entre 8 y 12 horas. Esta reducción de tiempo se logra a través de la re-circulación de agua, que logra que en el agua existan más microorganismos que se consumen y separan rápidamente la miel del grano. La fermentación natural conserva mejor las características propias del grano en la bebida y por ello no utilizamos químicos para acelerar este proceso, ya que se podría alterar la calidad final del producto.

Cuando este proceso llega a su estado óptimo, se llama **Punto de Lavado**. Si la masa de café es lavado antes o después de este punto, pueden ocurrir problemas (antes: película de mucílago amarillenta en la hendidura del grano; después: ocurre una sobre-fermentación que puede palidecer al grano y se puede formar ácido acético (vinagre) con resultados serios en la taza de café).

(ACTIVIDAD: Para evaluar si el grano llegó a su punto de lavado, se agarra un puñado de café de una pila, se coloca en un recipiente con agua, se frota con las manos de manera que se pueda apreciar su textura y sonido. Si el grano no está liso al tacto y no suena a cascajo le falta fermentación. Otro método es introducir un palo en la pila de fermentación y si los granos no se desmoronan, éstos han llegado al punto de lavado.)

PARADA #10: LAVADO Y CLASIFICACIÓN:
El objetivo de esta etapa es obtener un grano con el pergamino (cáscara que rodea al grano después de quitarle la el mucílago que lo cubre. Al quitar el pergamino el café se llama café oro y ése es el que se tuesta y muele) limpio, áspero y blanco, sin restos de miel en su hendidura o rayita. El utilizar agua limpia en esta etapa es crucial. El lavado puede realizarse de una manera mecánica o manual o una combinación de ambas como lo hacemos aquí.

Las máquinas que pueden observar aquí son conocidas como **desmucilaginadoras (DES-MUCILA-GINADORAS).** Éstas, originalmente, como su nombre lo indica, se fabricaron para eliminar completamente el mucílago del grano, sustituyendo el proceso de fermentación. A través del movimiento centrífugo de los granos se elimina la miel que quedó adherida en la hendidura del grano por medio de su fricción dentro de los sistemas. Aquí, eliminamos la mielita en las pilas de fermentación, de modo que estas máquinas las utilizamos para darle un lavado extra al grano. El sistema a su izquierda es un sistema colombiano, el cual elimina el mucílago pasando al grano por una especie de licuadora, donde se le inyecta agua limpia en cada etapa. El sistema a su derecha fue creado en Costa Rica y su procedimiento es el mismo pero los granos van bajando, con la misma agua, hasta caer a los canales.

Sistema de lavado manual: Este requiere de un canal largo llamado **"Correteo"**, donde se transportan los granos de café y se agitan con unas paletas para quitarles los restos del mucílago. Nosotros hemos mejorado este sistema al crear estas graditas que propician la fricción del grano que hace que pierdan los residuos del mucílago. El grano es transportado con agua a través del canal, el cual, en la parte final, tiene un desnivel de 0.75%. Aquí, los granos más pesados, de mejor calidad, se depositan y se extraen a través de las primeras compuertas. El grano liviano pasa a la siguiente sección, donde se realiza la penúltima clasificación o de 2a. calidad y la última compuerta es donde se extrae el grano de calidad inferior que incluye granos vanos y restos de pulpa. Esta calidad es la conocida como nata.

PARADA #11: SECADO (o patios de secado)
El grano es extraído de los canales de correteo con una humedad que alcanza el 55%; nuestro propósito aquí es rebajarla hasta un 12%, que es lo adecuado para que el café puede embodegarse. El secado del grano se lleva a cabo en estos grandes patios. El grano permanece aquí durante aproximadamente 15 días, de acuerdo a las condiciones del tiempo. Durante este lapso el grano se mueve con una especie de rastrío para asegurar que el secado sea parejo en toda la masa de café y asegurar la calidad del grano.

Aquí, tenemos tres sistemas de secado. El secado tradicional sobre

patios de cemento, el secado en patios de baldosa y el secado mecánico en el sistema de Guardiolas. El secado sobre baldosa fue diseñado especialmente para nuestros consumidores en Japón, quienes aseguran que este secado provee un mejor sabor al café. Esto se debe a que el secado es más lento ya que la baldosa absorbe el agua y retarda su evaporación. El secado en Guardiolas fue diseñado por José Guardiola en Chocolá, Guatemala en 1882. Las guardiolas consisten en un tambor cilíndrico rotatorio, montado sobre un eje hueco por donde circula aire caliente.

PARADA #12: TRATAMIENTO DE AGUA:

El beneficio de café es el segundo contaminante agrícola más dañino en Guatemala y sus efectos han aumentado paralelamente con el crecimiento de la industria cafetalera. Actualmente, existen más de 5,000 beneficios de diversos tamaños en Guatemala. Desde el tiempo de la colonia, el agua utilizada en el proceso de café ha sido sacada de fuentes naturales y luego vertida a ríos sin ningún tratamiento.

Estudios realizados muestran que las aguas del despulpado en un beneficio convencional aportan una carga contaminante de 160 Gramos de D.Q.O. (Demanda Química de Oxígeno) por Kilogramo de café verde; y las aguas mieles aportan 170 DQO, lo que equivale a la contaminación producida por 10 hombres al día.

Nuestro café, ambientalmente responsable, elimina esta alarmante contaminación de agua a través de cinco pasos:

1. Reducción del Volumen de Agua utilizado en el proceso, a través del despulpado semi-seco y el reciclaje de agua.
2. Recuperación de los Sólidos en Suspensión: Se realiza en este gran tanque de decantación, donde los sólidos de mayor peso se sedimentan. Estos **sólidos** se extraen para luego formar parte de nuestro abono orgánico, el vermicompuesto.
3. Recuperación de Sólidos pequeños: Para recuperar este **valioso abono** se utilizan filtros y tamices de acero inoxidable. Los filtros verticales son limpiados manualmente; mientras que el horizontal se autolimpia.
4. Neutralización de pH: El pH es la concentración de iones de hidrógeno. La mayor parte de células animales y vegetales no son ni muy ácidas ni muy alcalinas, contienen una mezcla casi neutra de estas sustancias, al igual que el agua pura. Tienen un pH 7 (ni muy ácido, ni muy alcalino). Cualquier variación grande del pH es incompatible con la vida. Mientras más bajo sea el número, significa que la sustancia es más ácida.

   Después del proceso del café, el agua queda ácida, con un pH de 3-4; es decir, que no permite vida. Para corregir este daño, utilizamos un detector de pH que mide el nivel de acidez. Depositamos el agua en este tanque donde utilizamos elementos con calcio (compuesto de nuestros huesos y dientes) como el hidróxido de calcio o soda cáustica, para neutralizar el agua, llevándola a un pH 7. Es el mismo proceso que se efectúa al tomar antiácido cuando tenemos acidez estomacal.
5. Bacterias: Este es el paso más importante; donde se reduce un 90% los contaminantes del agua., en términos de **Demanda Química y Bioquímica de Oxígeno.** Aquí se reducen también los **sólidos** cargados en el agua en un 98%. La actividad biológica es muy importante en esta etapa. Los microorganismos (bacteria y otros) degradan los sólidos solubles de las aguas. Las bacterias se multiplican rápidamente y consumen la energía encontrada en los azúcares solubles presentes en el agua después del beneficiado de café.

PARADA #13: ESTANQUE DE PECES:

Después de que el agua es tratada, una parte se vuelve a utilizar en el proceso de beneficiado de café y la otra se deposita en el Estanque de Peces. Los objetivos de este estanque son dos; primero, demostrar que después del beneficio de café puede haber vida y segundo, este estanque es un ejemplo de un sistema de diversificación de productos que puede ser implementado por los agricultores pequeños del país. Esto quiere decir que, en un área pequeña, se pueden producir varios productos comerciales y otros recursos alimenticios como carne de gallinas, huevos, peces, etc.

Las gallinas que observan en este corral, son gallinas ponedoras que proveen una fuente de recursos adicional a nuestra finca a través de la venta de huevos y carne. Las gallinas consumen concentrado pero nos proveen gallinaza que forma parte del recurso alimenticio del estanque. Esto es alimento para el fito y zooplancton, lo que es el alimento de los peces.

Los peces que se cultivan en este estanque son tres diferentes especies

1. Tilapia: que a pesar de ser una especie exótica (introducida a Guate hace más de 20 años) es un excelente recurso alimenticio y se reproduce fácil y rápidamente en sistemas artificiales como este.
2. Carpa: especie muy importante en los sistemas acuáticos porque tiene un lugar bajo en la cadena trófica. Es decir, que consume toda la materia en descomposición.
3. Guapote: Este es una especie carnívora que se alimenta de las crías de la Tilapia. ¿Si queremos criar peces para qué introducir una especie que se los coma? Si ustedes recuerdan, les mencioné que la Tilapia se reproduce fácil y rápidamente. Si se le deja solita, la Tilapia ocupará todo el estanque, se acabará los recursos alimenticios y acabará con este sistema acuático en general.

PARADA #14: LOMBRICULTURA:

En el beneficiado húmedo del café se generan tres diferentes contaminantes: (1) **el agua procedente del área de despulpado de café,** (2) **aguas de lavado (aguas mieles) y (3) la pulpa de café.**

La lombriz pertenece al filo Annelida (gusanos segmentados, sin patas) y vive en tierra húmeda, donde no llega la luz solar y se nutre de compuestos orgánicos. Tiene 5 corazones y 6 riñones (nefridios); son hermafroditas y se reproducen por medio de huevos. En la antigüedad se le conocía como ***arado o intestino de la tierra.*** En 1881, el famoso científico Charles Darwin publicó un libro "La Formación de la Cubierta Vegetal por la acción de las Lombrices" y estableció la importancia de estos animales en el mantenimiento de la fertilidad de los suelos. (Charles Darwin = padre de la Teoría de Selección Natural y Evolución, que dice que todas las especies pueden cambiar y adaptarse mejor a su ambiente. El individuo que mejor se adapte es el que sobrevive y tiene la oportunidad de reproducirse, dejando más hijos de su tipo en la próxima generación, por lo que la población evoluciona).

Existen cerca de 2,000 especies de lombrices en el mundo y se estima que faltan por describir unas 1,000 más. De todas ellas sólo unas cuantas son utilizadas para su crianza en residuos orgánicos y entre ellas existe un cruce especial de dos especies, conocida como "Coqueta Roja" *Eisenia phoetida.* (Es un cruce entre la *Lumbricus terrestris,* que sale a la superficie del suelo cuando llueve y la *Helodrilus foetidus o maloliente,* que vive en las pilas de estiércol y abono).

La **Coqueta Roja** habita entre el 1er y 3er pie de profundidad del suelo. Se adapta fácilmente a distintos hábitats y consume toda clase de materia orgánica muerta. A diferencia de otras lombrices, la coqueta roja no migra, es fiel a su suelo, del que tolera además bastante acidez. Por ser coqueta, también se reproduce rápidamente produciendo una ooteca, con varios huevos, cada semana, de la que salen de 2-20 lombricitas. La lombriz traga todo lo que sea suficientemente pequeño para pasar por su boca, incluyendo granos de arena y piedras pequeñas. En su molleja muele y mezcla todo. Después de pasar por su instestino, los materiales son expulsados en forma de estiércol. Este proceso hace que la **lombriz** sea un **agente clave en la renovación de los suelos y provee abono orgánico de alto valor para las plantas.**

Con otros procesos de reciclaje naturales se llevaría entre 500 a 1,000 años producir una pulgada de suelo en un área 441 metros cuadrados, lo que a 100,000 coquetas rojas les lleva sólo 5 años. La Coqueta Roja saca su peso en estiércol cada día. Además, con su movimiento, hacen túneles en la tierra con lo que aumentan la capacidad de los suelos para el intercambio gaseoso y ayudan a

mantener una temperatura más favorable en los suelos beneficiando al crecimiento de las plantas. Los túneles mantienen la tierra suelta y facilitan así la rápida absorción del agua lo que evita la erosión del suelo.

Otro beneficio u otra forma de utilización de las lombrices...es que son una fuente de alimento. En China se comen a los grillos, pues por qué hacer a un lado las lombrices que son fuente de **alimento con gran valor proteico y de aminoácidos**, pero lamentablemente aún no tenemos a la venta este nutritivo alimento.

Ventajas de usar el abono de pulpa de café:

1. Es gratis y con características físicas y químicas que no son proporcionados por ningún fertilizante químico elaborado en la actualidad.
2. Es fácil de fabricar y sin mucha inversión.
3. El abono tiene gran cantidad de microbios quienes restauran la actividad biológica del suelo.
4. Las lombrices hacen que el suelo sea más permeable y que pueda almacenar más aire, aumentando la capacidad de almacenar y liberar los nutrientes requeridos por las plantas en forma sana y equilibrada. Mejora la condición física de las plantas.
5. La química del humus de lombriz es tan equilibrada y armoniosa que nos permite colocar semilla directamente en el suelo sin ningún riesgo.

PARADA #15: SEMILLERO Y ALMÁCIGO:

¿De dónde provienen las semillas? Por supuesto, de los mejores árboles de café seleccionados de los que se colecta el fruto en el punto óptimo de maduración. Al fruto se procesa en el beneficiado húmedo y se seca a la sombra hasta que llegue a un porcentaje de humedad adecuado, entre 25 - 28%.

La semilla se almacena en un recipiente fresco bajo la sombra. Mientras tanto, se prepara un semillero a base de arena cernida sin ninguna materia orgánica ya que la semilla tiene suficientes nutrientes para su germinación en sus cotiledones (estructuras del embrión de una planta que dan origen a la hoja). Se siembra la semilla en surcos distanciados por 2 pulgadas y después cubriéndola con la misma arena. Inmediatamente después, se cubre el semillero para protegerlo de la lluvia y los rayos solares directos. ¿Qué se hace ahora? Darle tiempo a la semilla para su desarrollo y mantener una humedad adecuada para lograr una germinación óptima, de calidad de nuestro café. Después de 40 días, la plántula de café llega al estado de soldadito, lista para ser transplantada en tubetes, etapa conocida como ALMÁCIGO.

En la caficultura tradicional, EL ALMÁCIGO se hace en una bolsa que después se desecha incrementando así los contaminantes producidos en la industria cafetalera. Nosotros evitamos ese contaminante al utilizar tubetes de politileno. En el tubete, la plántula tiene que estar de cinco a seis meses, alcanzando una altura de 20 cm, para que, en el siguiente invierno, se traslade la planta a su lugar de plantación final.

CONCLUSIÓN

Como pueden ver, en esta finca no se utiliza ningún químico en ninguna etapa del proceso del café. Además, aquí no desperdiciamos nada. Volvemos a utilizar los tubetes en nuestro almácigo. El agua que se usa en el beneficiado de café, se vuelve a utilizar, provee alimento para las lombrices, se trata y provee un medio de vida a nuestros peces. Las gallinas ponedoras, además de ser un recurso alimenticio para el estanque, nos dan huevos y carne que podemos vender al igual que los peces. El agua se vuelve a utilizar en la siembra y cultivo del café y con esto cerramos el ciclo, NO SE DESPERDICIA NADA Y SE REDUCEN AL MÍNIMO LOS CONTAMINANTES AMBIENTALES.

Cuáles creen que son las ventajas que obtenemos con este sistema:

1. No se desperdician recursos, especialmente los no renovables.
2. En un espacio reducido, tenemos varios productos que podemos vender lo que nos da una mejor estabilidad económica.

3. No dañamos nuestro ambiente y aseguramos el futuro de nuestros hijos.

Con todo lo que observaron en la finca, logramos producir plantas, abonos y café. Cultivamos orgánicamente el mejor café que produce esta región, lo beneficiamos, lo tostamos, molemos y lo preparamos en diversas formas como capuchino, café americano, espresso, etc., variedades que ustedes podrán disfrutar en nuestra cafetería. Los invitamos a degustar una taza del mejor café del mundo.

AUDIO FINAL DEL VIDEO GENERAL DE LA EMPRESA

Documental de 20´

AUDIO	VIDEO
Entra música tipo africano (Lambarena) que trasciende a música clásica.	Pantalla abre a negro.
Etiopía, Africa, cuna de la *Coffea arabica*, la planta del café. De aquí, se extendió a Arabia y luego a India y Holanda, y al resto de Europa, de donde pasó a América. A Guatemala, fue la orden Jesuita quien la trajo en 1750 como una planta ornamental, precisamente a la ciudad de Santiago de los Caballeros de Guatemala. De allí se amplió a casi todo el país, ocupando grandes extensiones de esta tierra prodigiosa.	Pantalla va de negro a imagen de un mapamundi antiguo que enfoca Etiopía, la cámara se aleja y se ve Africa, hace un paneo y enfoca Arabia. Luego se aleja para ver Europa y América. Líneas punteadas marcan la trayectoria. Disolvencia a tomas de Antigua, especialmente del Convento de los Jesuitas. Disolvencia a fotografías antiguas de fincas, caficultores, etc.
Entra pista musical muy mística y guatemalteca: TERRACOTA	Pantalla se va a negro por unos segundos.
En el extremo sur del valle de Antigua, se sitúa el que fuera territorio de Mixcoatl, fundador de la dinastía tolteca, hoy habitado por la etnia kaqchiquel. Lugar privilegiado en paisaje, donde el espíritu asciende obligado por la imponencia del Volcán de Agua, el de Fuego y el Acatenango. Está a sólo una hora y media en automóvil de la ciudad de Guatemala y a 15 minutos de la ciudad colonial de Antigua.	Pantalla negra cambia a paneo que parte del Volcán de Agua hacia el de Fuego y Acatenango, mostrando en su trayecto todo el paisaje. Disolvencia a tomas aéreas que atraviesan la plantación y ascienden por la ladera del Volcán de Fuego. Disolvencia a cámara subjetiva del camino de terracería para llegar a la Finca, mostrando detalles del pueblo y de la iglesia que está antes de la finca.
Este valle también es el lugar para el más importante de los cultivos guatemaltecos: el café. Sus riquísimos suelos volcánicos y su excelente clima, que oscila entre los diez y los veinticinco grados centígrados, son el escenario perfecto. Por eso, aquí, existe una finca orgánica, (Nombre de la finca), con la misión de producir un café gourmet, genuino Antigua.	Disolvencias a tomas generales de la plantación. Algunas de las tomas aéreas.
En los siguientes minutos lo invitamos para que usted se encuentre con la cultura, tradición y procesos de esta exquisita y legendaria bebida.	Disolvencia a granos de café oro listo para exportar que, en toda la pantalla, caen a un costal de brin, y por animación entra el logotipo del café.

En (nombre de la finca) sabemos que para producir un café gourmet la excelencia debe estar en cada paso. Por ello, nuestra plantación es reconocida internacionalmente como orgánica, es decir, una plantación sin pesticidas y sin fertilizantes agroquímicos. Nuestros sistemas y substancias son completamente naturales.	Disolvencias a tomas de diferentes ángulos de la plantación, finalmente se frisa la imagen, se le da tratamiento post-producción para darle textura de costal de brin y sobre ella, entra el sello de Orgánica Crop Improvement Association.
En el abono y manejo de los suelos es donde mejor se ejemplifica una plantación orgánica. Para darle al café los nutrientes que necesita, aplicamos un abono orgánico producido por la descomposición de su propia pulpa, utilizando para ello, lombrices que procesan y mineralizan la materia orgánica, dejándola a disposición de la planta. Los volcanes también han hecho su trabajo proporcionando suelos jóvenes y ricos, altamente propicios para su cultivo.	Entra animación de logotipo y en la banda roja se escribe Abonos y Suelos. Disolvencia a toma de trabajadores subiendo con pala la pulpa al camión, y luego tomas de empleados que van tirando y esparciendo el abono entre calles. Corte a toma del Volcán de Fuego en plena erupción (archivo de la productora). Corte a toma de suelos en donde se ven los diferentes estratos volcánicos.
La *Coffea arabica* fue sólo el principio. En el mundo, muchas variedades se han desarrollado a la fecha, entre ellas Caturra, Mundo Novo, Bourbón y Catuaí. Estas dos últimas, cultivadas en (Nombre de la finca). Bourbón es una variedad desarrollada en Guatemala por los años 40. Su vigor y cantidad de frutos le dan una excelente capacidad de producción.	Entra animación de logotipo y en la banda roja se escribe Variedades de Café. Disolvencia a paneo de cafetales, en toma abierta. Corte a diferentes ángulos de variedad Bourbón.
La variedad Catuaí vino al país en 1970. Su producción es buena y muy resistente a las variaciones climáticas. Comparada con el Bourbón, sus extremidades son más cortas.	Corte a diferentes ángulos de variedad Catuaí, evidenciando las diferencias con Bourbón. Puede haber mano de campesino que muestra las ramas.
El café nació al abrigo de los bosques. En (nombre de la finca), entendemos esta necesidad de sombra y por ello, conservamos las especies de árboles existentes e incorporamos otras, que se han adaptado muy bien al entorno. Esto ha permitido mantener la calidad del cultivo, generar un hábitat de tipo boscoso favorable para la fauna del lugar, y proporcionar al visitante un verde y atractivo paisaje.	Entra animación de logotipo y en la banda roja se escribe Sombra y Poda. Disolvencias a tomas del bosque cafetalero: primero copas de árboles, y después mostrando los cafetos abajo. Intercortes a animales del lugar, dentro de la plantación. Pueden ser escenas del archivo de la productora. Cierra segmento con una hermosa panorámica del bosque.
La amplia copa del chalum sombrea sobre numerosos cafetos, contribuyendo con las necesidades nutricionales del café. La gravilea, abunda en la región y se regenera rápidamente. Además de sombra, provee de madera útil para generar calor en el proceso de secado. El	Disolvencia a tomas de chalums, gravileas, níspero, aguacate y banano, haciendo variados tilts.

níspero, el aguacate y el mango, son algunas especies que también protegen al café del sol, así como del suave y frío viento que baja de los volcanes en las madrugadas.	
A fin de no entorpecer el desarrollo del café, la sombra debe ser regulada. Así, los árboles son podados con un sistema que no daña el ambiente ecológico. Para renovar sus tejidos, el café también pasa por el mismo proceso. Realizamos los cortes adecuados para regular las ramas de cada planta, y seguimos un sistema de calles que consiste en podar, por cada cuatro surcos, uno cada año.	Corte a escenas de agricultoras haciendo poda de árboles y cafetos.
En (nombre de la finca) también utilizamos los árboles como cercos vivos, los que dan variedad a la flora y embellecen el lugar. La ornamental flor de izote, el espinoso higuerillo, el enigmático indio desnudo y la simplicidad de la casuarina, son algunos de los árboles que aquí se encuentran.	Entra animación de logotipo y en la banda roja se escribe Cercos Vivos. Disolvencia a toma general de sendero, donde se vean los cercos vivos. Corte a tomas de cada una de las variedades de árboles de los cercos, enfatizando sus características.
La hora del corte del café. Por historia y costumbre, son familias quienes participan. En (nombre de la finca), hemos guardado esa tradición y los cortadores, que en su mayoría, provienen de Alotenango, recogen entre uno y dos quintales diarios. Tras dedicadas jornadas, dejan anualmente hasta 2,500 quintales de café listo para pasar al beneficio húmedo, lo que significa un rendimiento de 140 quintales por hectárea en un solo año.	Entra animación de logotipo y en la banda roja se escribe Corte del Café. Disolvencia a mujeres y hombre que cortan café. Cortadora queda en toma a la derecha de la pantalla y a la izquierda disolvencias de imagen a imagen de sus manos cortando el café, depositándolo en sacos o canastos y traslado.
PUENTE MUSICAL. En una avalancha de granos cereza, el café se recibe en enormes pilas secas para realizar el primer chequeo e iniciar el control de calidad. Aquí se clasifica por procedencia, el de (marca del café) y el que adquirimos de diversos productores, ya que somos uno los principales compradores de la región. Comienza el Beneficio Húmedo de Café, llamado así porque es a través del agua que se procesa lo que el mercado conoce como "cafés lavados y suaves".	Entra animación de logotipo y en la banda roja se escribe Beneficio Húmedo. Disolvencia a avalancha de granos cereza que caen en pila. Tomas de cámara en movimiento sobre pilas para ver diferentes clasificación de granos. Tomas de personajes llevando café en camiones, mulas y a pie. Tomas de báscula y vaciado de sacos.
Las cerezas corren siguiendo la gravedad y se dejan llevar hacia una suave fricción que les dejará sin la pulpa. Las despulpadoras, un invento guatemalteco, dejan un pergamino limpio, aprovechando el efecto lubricante del mucílago o miel del café.	Disolvencia a tomas desde que los granos salen de las pilas de recepción, corren por los canales a los despulpadoras. Intercortes de imagen en imagen del momento de despulpe.
Para conservar la calidad que el campo le da al grano, la fermentación natural se convierte en un proceso delicado e importante. Grandes pilas	Disolvencia a tomas de pilas de fermentación cuando caen los pergaminos y tomas de cámara en movimiento a varias pilas.

reciben el pergamino, albergándolo entre 8 y 12 horas, tiempo suficiente para que el resto de mieles sea fermentada y separada del grano.	
El café está en su punto de lavado. Este se lleva a cabo por medio del tradicional Sistema de Correteo. Así, se transporta y lava el pergamino a través de canales con "graditas", una innovación de (nombre de la finca), que permite tener un pergamino más limpio de mieles. Al final, se realiza una separación natural del grano, de acuerdo a su peso.	Disolvencia a canales de correteo y compuertas de clasificación del café. Intercortes a hombres que mueven el café con paletas. Corte a café depositándose en área de secado.
El secado. En (nombre de la finca) utilizamos dos sistemas. El tradicional, llamado de patio, que se realiza en amplios pisos de cemento... o también de baldosa, donde en un suave vaivén, que dura hasta 15 días, el café es abanicado al sol y al viento, para dejarlo con una humedad del 12%, grado exacto que se requiere para su alta calidad. El otro sistema es el de Guardiolas. Tambores cilíndricos rotatorios, por donde circula aire caliente, van secando el grano. Esta tecnología fue diseñada en Guatemala hace más de un siglo.	Disolvencia a plano general de patio de secado donde varios hombres están abanicando el café. Toma de los diferentes patios de secado. Disolvencia de a tomas en diferentes planos de hombres que abanican el café. Diferentes tomas y ángulos de las Guardiolas.
Para nosotros, no termina aquí el ciclo, en (nombre de finca) hemos desarrollado el concepto orgánico en toda su extensión.	Disolvencia a tomas de hombres encostalando el café.
El agua es vida, y a través de su tratamiento, se pretende eliminar la alarmante contaminación producida por los beneficios de café húmedo. El proceso, altamente tecnificado, incluye cinco pasos que tienen como objetivo eliminar los sólidos del agua, neutralizar su acidez y purificarla, a tal punto, que es posible su reciclaje, y utilizarla nuevamente en el proceso de beneficio y en un estanque de peces, agua con capacidad para seguir generando vida.	Entra animación de logotipo y en la banda roja se escribe Nuestro pacto ecológico. Disolvencia a toma cenital de pila que contiene agua contaminada y cámara hace paneo hacia el resto del equipo de purificación. Intercortes de detalles de proceso de purificación. Disolvencia a estanque de peces.
Ejemplos de ello, las tilapias, carpas y guapotes, variedades de peces que son sembradas en el estanque, cuya cadena alimenticia es iniciada por la gallinaza, producida por estas aves. El estanque, además, representa un método de diversificación de productos, que los agricultores pueden implementar para su sostenibilidad y comercio.	Disolvencia a fotografías de peces, tomas de peces comiendo en el estanque. Corte a aves y estanque. Corte a tomas de campesino sacando en una red carpas y guapotes.
La coqueta roja, anfitriona permanente en la Finca Orgánica (nombre de finca), es una de las más de 2,000 especies de lombrices descritas en el mundo. Tiene la particularidad de no migrar, de reproducirse rápidamente, y de renovar los suelos a través de su proceso digestivo, proveyendo así un abono orgánico de alto valor para las plantas.	Disolvencia de imagen a imagen de pulpa donde se ve la coqueta roja. Corte vista panorámica de garzas subidas sobre montículo de pulpa, intercorte a pala llenando camiones y regándola en las calles. Corte a manos que muestran la tierra orgánica producida.

En (nombre de la finca) creemos en el ciclo de la naturaleza, promoviendo la idea de que todo final es el principio de algo: con el semillero y almácigo, se cierra un proceso para reabrir otro. Para ello, se obtienen semillas de los mejores árboles de café, seleccionando el fruto en el punto óptimo de maduración. Arena cernida espera a las semillas que tienen suficientes nutrientes para su germinación, protegiéndolas de la lluvia y los rayos solares directos. Cuarenta días después se pasa a la fase de Almácigo. La planta llega al estado de soldadito y es transplantada en tubetes de polietileno, recurso que evita la contaminación por las tradicionales bolsas plásticas. En los tubetes permanecen de 3 a 4 meses, y cuando tienen 20 cm. de altura se trasladan a la plantación donde estarán, finalmente, para reiniciar su nuevo ciclo.	Disolvencia a diferentes escenas de campesino realizando el semillero en un tablón. Diferentes tomas de almácigo. Corte de imagen en imagen de soldadito. Corte a escenas de tubetes.
(nombre de finca) es también un lugar que acoge y reconforta al visitante. En lo alto de una colina, está su cafetería, llamada (nombre) que en lengua maya-lacandón significa "lugar de los sacerdotes".	Entra animación de logotipo y en la banda roja se escribe (nombre de cafetería). Disolvencia a tomas aéreas de la cafetería.
El visitante tiene la oportunidad de degustar aquí nuestras bebidas clásicas de espresso. También, puede llevar a casa nuestra Línea de Café Gourmet, preparada por nuestros expertos catadores y tostadores, para ofrecer diversos blends, a los paladares más exigentes. Además, un souvenir shop, con artículos que le recordarán por siempre, este encuentro con el café de (marca).	Disolvencia a sets de cafetería. Corte a tomas pre-grabadas con presentaciones de línea de espresso. Corte a tomas pre-grabadas con costales y presentaciones de producto. Intercortes Corte a tomas de recuerdos a la venta.
Puente Musical	Cámara se va a negro y entra animación de logotipo y en la banda roja se escribe Beneficio Seco.
Luego de salir de las bodegas, el café está listo para el proceso de beneficio seco. Después de la recepción de sacos, el producto es pesado en básculas o balanzas industriales, para obtener información útil acerca de su rendimiento y capacidad de comercialización.	Diferentes ángulos de café saliendo de camiones para ser recibidos en el beneficio seco. Diferentes tomas de peso de sacos en balanzas industriales.
Para quien desconoce el chuzado o muestreo, puede parecer extraño descubrir a un hombre moviéndose rápidamente alrededor de los sacos, chuzándolos o puyándolos para obtener granos de café. Este proceso	Diferentes tomas en diferentes planos de hombre chuzando los sacos de café.

permite el análisis y conocimiento de las calidades del café recibido.	
Las muestras obtenidas sirven para la degustación o catación, realizada por un experto. Esta reproduce en miniatura el proceso de retrilla, selección, tostado y molido. La catación culmina con un análisis riguroso de la apariencia, olor y sabor de tazas preparadas con diferentes muestras de café.	Diferentes ángulos de catación: retrilla, selección, tostado y molido. También tomas de hombre catando aroma y sabor.
El beneficio seco, propiamente dicho, se inicia en la tolva o recibidor, un depósito desde donde el café es llevado, por medio de elevadores, a las prelimpiadoras. Estas eliminan objetos grandes, ajenos al café, velando, una vez más, por su calidad. Seguidamente la catarata de granos es procesada en la retrilla, para separar el pergamino, y dejar el grano en oro.	Diferentes tomas en diferentes planos de la tolva y elevador. Tomas de imagen en imagen de prelimpiadoras y granos oro que van saliendo. Intercortes a pergamino ya separado del grano.
Es preciso hacer en este momento la clasificación del grano por tamaño, la cual se realiza en zarandas vibratorias y cilindros rotativos. El tamiz al que se gradúa puede oscilar entre 12 hasta 20 sesenta y cuatroavos de pulgada. Nuestro café se procesa con un tamiz o zaranda mayor de 15, conforme a los estándares de un café gourmet.	Diferentes tomas en diferentes planos de las zarandas vibratorias y cilindros rotativos de clasificación. Se ven manos que comparan los diferentes tamaños de grano que salen de las zarandas.
A base de aire, gravedad y vibraciones, el café es luego separado en granos de acuerdo a sus característicos en esta máquina, conocida como Oliver.	Diferentes ángulos del proceso de la Oliver y diferentes tamaños y calidad de granos.
La minuciosa clasificación continúa en máquinas de selección electrónica, que se encargan de separar todo aquel grano que no encaje en un patrón de color predeterminado. Un sistema de ojo electrónico se combina con impulsos de aire para separar los granos fuera de rango.	Diferentes ángulos de máquina de selección electrónica. Tomas de imagen en imagen para ver granos que son aceptados y desechados por el ojo electrónico.
No obstante todos los procesos mecanizados y electrónicos, es el ojo humano el que da el visto bueno final. Para ello, el café viaja en bandas, pasando a través de un bosque de manos femeninas que son capaces de recoger rápidamente el grano inadecuado, haciendo de su gran experiencia, un dinámico espectáculo.	Diferentes ángulos de banda, donde mujeres escogen el café. Intercortes de imagen en imagen de manos en pleno proceso.
Luego, el café está listo para pasar a los sacos y de allí a las bodegas, donde esperará a una luz y temperatura convenientes, el momento de pasar a los furgones que lo embarcarán para la exportación.	Diferentes ángulos de máquina que llena sacos e intercortes a tomas de bodegas. Diferentes ángulos de sacos llevados a furgones.

Podemos asegurar que para muchos, este recorrido ha significado el primer auténtico encuentro con esa bebida exquisita y tonificante, con su historia, tradiciones y con los procesos de beneficio que lo dejan a punto. Y es que, para nosotros, alrededor del café existe toda una cultura, que respeta la ecología, motiva el desarrollo social de los habitantes de la región y nos permite, con orgullo, brindarle este encuentro con un café gourmet, el café de (marca del café). **Música hace salida de la imagen cuando pantalla se pone en negro.**	Disolvencias a diferentes tomas que por intercortes muestran las escenas más importantes del recorrido por la finca orgánica, del beneficio húmedo y seco. **Por animación entra el logo de (marca de café) y se pone pantalla negra.**

TRIFOLIAR PUBLICITARIO

Trifoliar, a todo color

PORTADA: (Foto espectacular de la Finca)

PRE-TITULAR: (Marca del café)
Un encuentro con el Café
Coffee Tour, Antigua Guatemala

TITULAR: **Ecología y sostenibilidad**
Bajo un concepto orgánico

SUB-TITULAR: **El relato del encuentro.**

TEXTO: Guatemala, rica en diversidad natural y cultural ofrece al turismo un concepto innovador y de grandes beneficios para los visitantes: **un encuentro con el café gourmet de Guatemala.**

La finca (nombre de la finca), localizada en el municipio de Alotenango, a quince minutos de Antigua Guatemala, en un fantástico ambiente de campo, rodeada por los impresionantes Volcanes de Agua, Fuego y Acatenango, provee las facilidades para disfrutar de esta experiencia única.

En un tour guiado de aproximadamente 2 horas, el visitante emprende la divertida e interesante aventura que implica conocer una plantación orgánica de café y el proceso de su beneficio húmedo. A través de un sendero diseñado para brindarle seguridad, rodeado de paisajes maravillosos, con señalización y descansos, el turista conoce sobre la cultura del café de una manera muy completa, sencilla y natural, dejándole recuerdos permanentes.

En nuestra plantación orgánica, el visitante entra en contacto con nuestros cafetales y la naturaleza que los rodea. Nuestros árboles de sombra proveen un hábitat para una abundante fauna como lagartijas, insectos, pequeños mamíferos y más de 32 especies de aves, de las cuales cuatro están en peligro de extinción.

En el beneficio húmedo, el visitante conoce en forma dinámica, el proceso por el que atraviesa nuestro café, desde el recibo, despulpado, fermentado, lavado, hasta el secado y aprende sobre nuestros novedosos métodos de

reducción de contaminantes ambientales, tales como el tratamiento de agua, la lombricultura y el almácigo en tubetes.

El tour finaliza en la cafetería, donde el visitante puede degustar la Línea Gourmet de Café (marca) y deleitar diferentes bebidas clásicas de espresso como el capuccino y mocha, entre otros, comer algunos bocadillos, comprar souvenirs del tour, disfrutando de la hermosa vista del lugar.

DESTACADO 1: **Café Gourmet:** Los granos de óptima calidad son recogidos a mano y se tuestan uniformemente de manera especial. El café gourmet es producido en cantidades limitadas. Su empaque preserva su sabor y frescura.

DESTACADO 2: Plantación orgánica de Café: Es la que no utiliza ningún elemento químico en su producción, logrando así una agricultura sostenible que no daña la ecología de la región y conserva los recursos naturales no renovables para las generaciones futuras.

Nuestra Finca está certificada como orgánica por The Organic Crop Improvement Association (OCIA Internacional).

CONTRAPORTADA:
TITULAR: (Marca de café) **es más que un café gourmet.**

TEXTO: Es una empresa totalmente especializada en cultivar, procesar y comercializar café de clase mundial; comprometida a llevar a nuestros clientes locales e internacionales productos y servicios de óptima calidad. Nos identificamos con la conservación y el mejoramiento del ambiente y nos preocupamos por el desarrollo de las comunidades en las que se cultiva "El mejor café del mundo".

(LOGO) The Coffee Encounter
Para mayor información, visite nuestro Web site:
Con el fin de ofrecerle un excelente servicio, reserve a:

SUB-TITULAR: **Otros beneficios del encuentro.**
TEXTO:

* Asesoría en el diseño de tours, con diversidad de horarios, dentro de este mismo concepto y la posibilidad de combinarlo con otros productos turísticos.
* Parqueo para buses y automóviles
* Teléfono, en casos de emergencia.

TRIFOLIAR INFORMATIVO

Trifoliar, a todo color

TIRO:
PORTADA:
PRE-TITULAR: **(Marca del café)**
Un Encuentro con el Café

Coffee Tour, Antigua Guatemala

TITULAR: **Una aventura educativa sobre la ecología y sostenibilidad de una finca orgánica**

TEXTO: La finca (nombre de la finca), localizada en el municipio de Alotenango, a quince minutos de Antigua Guatemala, y a hora y media de la ciudad capital, es un fantástico ambiente de campo, donde usted puede disfrutar de un encuentro con **el café gourmet de Guatemala.**

DESTACADO 1: **Café Gourmet: Los granos de óptima calidad son recogidos a mano y se tuestan uniformemente de manera especial. El café gourmet es producido en cantidades limitadas. Su empaque preserva su sabor y frescura.**

TEXTO: Este es un tour guiado de aproximadamente 2 horas en el que a través de senderos turístico de maravillosos paisajes, completamente señalizado, con descansos y acompañados de un guía especializado, ustedes pueden emprender la divertida e interesante aventura que implica conocer una **plantación orgánica de café** y el proceso de beneficio húmedo, de una manera muy completa, sencilla y natural, que les dejará recuerdos permanentes.

TITULARES Y TEXTOS DE LAS DIFERENTES PARADAS:

PARADA # 1 NUESTRA PLANTACIÓN:
Es en esta plantación donde se inicia nuestro encuentro. Una plantación orgánica es la que no utiliza ningún elemento químico en su producción, logrando así una agricultura sostenible que no daña la ecología de la región y conserva los recursos naturales no renovables para las generaciones futuras. Nuestra Finca está certificada como orgánica por The Organic Crop Improvement Association (OCIA Internacional).

PARADA # 2 ABONO Y SUELO
Suelos orgánica y naturalmente preparados son una condición sin la cual el cafeto no podría tener la calidad que usted disfruta y que se traduce en una taza de café con el aroma y sabor gourmet que usted disfruta en casa o en el mejor restaurante. Para ello, la descomposición y mineralización de la pulpa del café que realiza la coqueta roja permite abonar nuestros suelos con un recurso natural.

PARADA # 3: LAS DIFERENTES VARIEDADES DE CAFÉ

Experimente nuestras variedades y sabrá por qué el café puede tener variedad de aromas y sabores para complacer el gusto más exigente. Todas ellas se desarrollaron a partir de la especie *Coffee arabica*, introducida por los jesuitas en 1750 a Guatemala. (Marca del café) cultiva las variedades Bourbon y Catuaí. La primera se originó en Guatemala, en los años 40. Se reconoce por su **silueta con ligera forma cónica y por el largo de sus entrenudos,** tiene una capacidad superior de producción por lo que vino a desplazar a la variedad típica. La variedad Catuaí es originaria de Brasil (1949) y fue introducida a Guatemala en 1970. Su **silueta es casi cilíndrica** y sus **entrenudos son aún más cortos que la variedad Bourbon.** Su producción es alta y sus frutos se desprenden fácilmente.

PARADA # 4 SOMBRA Y PODAS

Bajo la sombra de un chalum o una gravilea no sólo se cobijan centenares de cafetos, como ha sido tradicionalmente su cultivo, sino también una extensa fauna: ardillas, lagartijas, ranas, insectos y más de 32 especies de aves, de las cuales, cuatro están en peligro de extinción (la perica verde, búho cornudo, colibrí coroniazul, colibrí gorjirubí).

El suave viento que baja silbando de los volcanes puede tornarse muy frío o fuerte durante la noche, por lo que árboles adecuadamente podados protegen nuestro café, creando un microclima favorable para que crezca sano y fuerte.

PARADA # 5 CERCOS VIVOS

Fieles centinelas, especies de árboles medicinales como el higuerillo y el indio desnudo, o árboles que proveen alimento como el aguacate y el jobo, se organizan a la orilla del camino, formando verdaderos cercos vivos que nos indican la ruta cada día.

PARADA # 6 CORTE DE CAFÉ

Como acariciando las cuentas de un rosario, y como parte de una antigua tradición, cientos de manos femeninas cortan el café cuando éste alcanzó el punto óptimo de maduración, para ser trasladado al Beneficio Húmedo de Café. Nuestra finca tiene 22 manzanas (31 hectáreas) cultivadas de café, de las cuales producimos 2,500 quintales anuales, aproximadamente. En época de cosecha, contratamos entre 20–48 trabajadores, cada uno de ellos, corta entre 1 a 2 quintales diarios.

PARADA # 7 AREA DE RECEPCIÓN

Ante la impresionante presencia de los Volcanes de Agua, Fuego y Acatenango, se inicia el proceso de beneficio de café. Aquí, se recibe el grano de café cereza o maduro, el cual es pesado y depositado en pilas de acumulación, cuya capacidad es de 400 quintales. Luego, el café es transportado hacia los pulperos por canales de agua despredadores.

PARADA # 8 AREA DE DESPULPADO

El grano despulpado habla mucho del rendimiento y calidad que llega a su mesa. A través de un proceso de fricción, sistemas eficientes separan la pulpa del grano y lo clasifican por peso para obtener "el mejor café del mundo". De cada quintal se obtienen 60 libras de café y 40 de pulpa.

Por: Mirella Saadeh en colaboración con Ada Beatriz Pinelo Paz

PARADA # 9 PILAS DE FERMENTACIÓN

Esta es la etapa más delicada e importante para la obtención de la calidad del café. Procedimientos naturales que no sacrifican la calidad final, le quitan el mucílago natural del grano, cubierta de miel rica en pectinas y azúcares y lo dejan listo para el lavado, después de un período de entre 8 y 12 horas.

PARADA # 10 LAVADO Y CLASIFICACIÓN

La buena calidad del café depende también de tener un pergamino limpio, áspero y blanco y sin restos de miel, lo que se logra por medio de canales con "graditas", llamados Correteo. Al final de este proceso, el café se clasifica según peso en primera, segunda y tercera clase y está listo para el secado.

PARADA # 11 SECADO

En (nombre de la finca) utilizamos dos sistemas de secado. El tradicional, llamado de patio, que se realiza en amplios pisos de cemento o también de baldosa de barro, donde en un vaivén que dura hasta quince días, el café es abanicado al sol y al viento para eliminar hasta un 10 ó 12% del agua que el grano tiene después del lavado, obteniendo así el grado exacto de humedad que se requiere para su alta calidad. El otro sistema es el de Guardiolas que son tambores cilíndricos rotatorios por donde circula aire caliente lo que va secando el grano. Esta tecnología fue diseñada en Guatemala, hace más de un siglo.

PARADA # 12 TRATAMIENTO DE AGUA

El agua es vida, por lo que a través de este sistema, se pretende eliminar la alarmante contaminación producida en los beneficios de café húmedos. El proceso, altamente tecnificado, incluye cinco pasos: reducción del volumen del agua, recuperación de los sólidos en suspensión, recuperación de sólidos pequeños, neutralización del pH y reducción de la demanda química y bioquímica de oxígeno a través de bacterias que reducen los sólidos cargados en el agua.

PARADA # 13 ESTANQUE DE PECES

Tilapias, carpas y guapotes, especies de peces que son sembrados en el estanque, donde se deposita una parte del agua tratada. Son alimentados del plancton, el cual obtiene su fuente alimenticia de la gallinaza producida por las aves. El estanque representa la vida después del café y un sistema de diversificación de productos que los agricultores pueden implementar para comercio o consumo propio.

PARADA # 14 LOMBRICULTURA

La coqueta roja, anfitriona permanente de estas tierras y que permite la renovación de los suelos agregándoles un alto valor orgánico esencial para la vida de los cafetos, es una parte esencial del proceso orgánico. La coqueta roja una entre más de 2,000 especies de lombrices descritas, posee características especiales que la hacen ideal para sistemas de reciclaje de materia orgánica. Sus principales características son que no migra a otros suelos, se reproduce rápidamente y saca su peso en estiércol cada día, renovando los suelos y proveyendo un abono orgánico de alto valor para las plantas. Además, en su proceso de movilización, hace túneles en la tierra ayudando al intercambio gaseoso y temperatura favorable en el suelo, facilitando la absorción del agua y evitando la erosión de los suelos.

PARADA # 15 SEMILLERO Y ALMÁCIGO
La vida genera la vida y, en este maravilloso ciclo, las semillas se obtienen de los mejores árboles de café, seleccionando el fruto en el punto óptimo de maduración. El proceso de siembra se hace con arena cernida ya que las semillas tienen suficientes nutrientes para su germinación, se les protege de lluvia y rayos solares directos. Cuarenta días le lleva a la planta llegar al estado de soldadito y es transplantada en tubetes de polietileno y se pasan con ello a la fase de almácigo. La utilización de estos tubetes ayuda a la reducción de la contaminación producida por el deshecho de bolsas de plástico, utilizadas tradicionalmente en los almácigos. En tubetes están durante 5 a 6 meses, obteniendo la altura apropiada (20 cm.) y necesaria para que en el siguiente invierno se traslade a la plantación donde estará finalmente.

PARADA # 16 CAFETERÍA
El tour finaliza en la cafetería, llamada (nombre maya), que significa lugar donde se le brindaba un trato muy especial a las personas, sirviéndoles las mejores bebidas y banquetes. Aquí, usted puede degustar la Línea Gourmet de Café (marca) y deleitar diferentes bebidas clásicas de espresso como el capuccino y mocha, entre otros, comer algunos snacks, comprar souvenirs del tour y apreciar la hermosa vista del lugar.

RETIRO: **(MAPA, CON TODAS LAS PARADAS)**

CONTRAPORTADA:
TITULAR: **(Marca del café) es más que un café gourmet.**

TEXTO: Es una empresa totalmente especializada en cultivar, procesar y comercializar café de clase mundial; comprometida a llevar a nuestros clientes locales e internacionales productos y servicios de óptima calidad. Nos identificamos con la conservación y el mejoramiento del ambiente y nos preocupamos por el desarrollo de las comunidades en las que se cultiva nuestro café, "el mejor café del mundo".

PIE:

(logo)
The Coffee Encounter

Para mayor información, visite nuestro Web site:

RESUMEN
PRESUPUESTO DEL TOUR

		TOTAL Q.
ENTRADAS		
Tasa de Cambio, US$1 = 7		
TOTAL DE TURISTAS	**5,500.00**	
PRECIO EN US$ 8		
Ingresos		**308,000.00**

	TOTALES Q.	CADA TURISTA Q.	CADA TURISTA US$
COSTOS VARIABLES	**43,450.00**	**7.90**	**1.13**
Total de Costos de Administración	110,985.48	20.18	2.88
Otros Costos	92,488.20	16.82	2.40
Depreciaciones y Amortizaciones	10,180.00	1.85	0.26
TOTAL DE COSTOS FIJOS	**213,653.68**	**38.85**	**5.55**
TOTAL DE COSTOS FIJOS + COSTOS VARIABLES	**257,103.68**	**46.75**	**6.68**
UTILIDAD	**50,896.32**	**9.25**	**1.32**

PRESUPUESTO DEL TOUR

INGRESOS		TOTAL
Tasa de Cambio, US$1 = 7		
TOTAL DE TURISTAS	**5,500**	
PRECIO EN US$ 8		
Ingresos		**308,000.00**

COSTOS VARIABLES			Costo unitario	
Tazas de café		Q 2,750.00	Q 0.50	
Comisión del Gerente		Q 22,000.00	Q 4.00	
Comisión de Ejecutivo de ventas		Q 11,000.00	Q 2.00	
Azúcar		Q 1,650.00	Q 0.30	
Servilletas con logo impreso		Q 550.00	Q 0.10	
Dulces de leche (dos para cada persona)		Q 2,750.00	Q 0.50	
Agua		Q 2,750.00	Q 0.50	
Total de Costos Variables		**Q 43,450.00**		

COSTOS FIJOS	Personas	Sueldo anual	Meses	Sueldo mensual
Costos de Administración				
Gerente	1	Q 28,000.00	14	Q 2,000.00
Depreciación de vehículo + gasolina	1	Q 18,000.00	12	Q 1,500.00
IGSS (12% sobre el 50% de salario * 12 meses)	1	Q 1,440.00	12	Q 120.00
Indemnización (8.33% sobre el 100% del salario * 14 meses)		Q 2,332.40	14	Q 166.60
Ejecutiva de Ventas	1	Q 19,600.00	14	Q 1,400.00
Gasolina de vehículo	1	Q 3,600.00	12	Q 300.00
IGSS (12% sobre el 50% de salario * 12 meses)		Q 1,008.00	12	Q 84.00
Indemnización (8.33% sobre el 100% del salario * 14 meses)		Q 1,632.68	14	Q 116.62
Guía de turismo	1	Q 28,000.00	14	Q 2,000.00
IGSS (12% sobre el 50% de salario * 12 meses)		Q 1,440.00	12	Q 120.00
Indemnización (8.33% sobre el 100% del salario * 14 meses)		Q 2,332.40	14	Q 166.60
Celulares (Plan corporativo)	2	Q 3,600.00	12	Q 300.00
Total de Costos de Administración		**Q 110,985.48**		

PLAN DE MERCADEO PARA UN AÑO	Cantidad			Costo unitario		
Plan de Comunicación						
Trifoliares publicitarios	10,000	Q	10,360.00	Q	1.04	
Trifoliares informativos (para los turistas)	10,000	Q	10,360.00	Q	1.04	
Subscripción en Guía Interamericana	1	Q	500.00	Q	500.00	
Membresía en Pro-Imagen	1	Q	2,240.00			
Plan Promocional						
Gorras	200	Q	7,000.00	Q	35.00	
Pocillos	100	Q	1,150.00	Q	11.50	
Libras de café	1,500	Q	25,500.00	Q	17.00	
Presentación de café en paquetes de cuatro	500	Q	8,500.00	Q	17.00	
Plan de Relaciones Públicas						
Conteo Mundial de Aves	1	Q	878.20			
Reuniones con los canales de distribución (fam-tri	10	Q	20,000.00	Q	2,000.00	
Fam-Trip VIP	1	Q	6,000.00			
Total del Plan de Mercadeo		**Q**	**92,488.20**			
TOTAL DE COSTOS		**Q**	**203,473.68**			

INVERSIONES	Cantidad			Porcentaje		Amortizaciones
Entrenamiento de personal						
Curso de capacitación	1	Q	500.00	100%	Q	500.00
Uniformes	8	Q	3,500.00	100%	Q	3,500.00
Total		**Q**	**4,000.00**		**Q**	**500.00**

ACTIVOS	Cantidad			Porcentaje		Depreciaciones
Construcción del Sendero Turístico						
Camino con baldosa	1	Q	25,000.00	5%	Q	1,250.00
Barandas	1	Q	25,000.00	10%	Q	2,500.00
Plan de Interpretación						
Señales	50	Q	10,000.00	20%	Q	2,000.00
Diseño de señales	50	Q	8,250.00	20%	Q	1,650.00
Televisiones pare el video	3	Q	11,100.00	20%	Q	2,220.00
Basureros	3	Q	300.00	20%	Q	60.00
Sub-Total		**Q**	**79,650.00**		**Q**	**9,680.00**

TOTALES	**Q**	**83,650.00**	**Q**	**10,180.00**

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO
PRESUPUESTO DEL TOUR

En Quetzales

Concepto	Costos Fijos Anuales	Costos Variables por turista
Costos de Administración	110,985.48	
Otros Costos	92,488.20	
Depreciaciones y Amortizaciones	10,180.00	
Comisión del Gerente		4.00
Comisión de Ventas		2.00
Café		0.50
Azúcar		0.30
Servilletas		0.10
Dulces de Leche		0.50
Agua		0.50
Total de costos por año	213,653.68	7.90

Tasa de Cambio, US$1 =	7
Costo de Entrada	8
Artículos Promocionales	0
Ventas	**56.00**

Número de Turistas	Ventas	Costos Fijos	C. Variables	Total de Costos	Utilidad Neta (AI)
0	-	213,653.68	-	213,653.68	(213,653.68)
500	28,000.00	213,653.68	3,950.00	217,603.68	(189,603.68)
1,000	56,000.00	213,653.68	7,900.00	221,553.68	(165,553.68)
1,500	84,000.00	213,653.68	11,850.00	225,503.68	(141,503.68)
2,000	112,000.00	213,653.68	15,800.00	229,453.68	(117,453.68)
2,500	140,000.00	213,653.68	19,750.00	233,403.68	(93,403.68)
3,000	168,000.00	213,653.68	23,700.00	237,353.68	(69,353.68)
3,500	196,000.00	213,653.68	27,650.00	241,303.68	(45,303.68)
4,000	224,000.00	213,653.68	31,600.00	245,253.68	(21,253.68)
4,500	252,000.00	213,653.68	35,550.00	249,203.68	2,796.32
5,000	280,000.00	213,653.68	39,500.00	253,153.68	26,846.32
5,500	308,000.00	213,653.68	43,450.00	257,103.68	50,896.32
6,000	136,000.00	213,653.68	47,400.00	261,053.68	74,946.32
6,500	364,000.00	213,653.68	51,350.00	265,003.68	98,996.32
7,000	392,000.00	213,653.68	55,300.00	268,953.68	123,046.32
7,500	420,000.00	213,653.68	59,250.00	272,903.68	147,096.32
8,000	448,000.00	213,653.68	63,200.00	276,853.68	171,146.32
8,500	476,000.00	213,653.68	67,150.00	280,803.68	195,196.32
9,000	504,000.00	213,653.68	71,100.00	284,753.68	219,246.32
9,500	532,000.00	213,653.68	75,050.00	288,703.68	243,296.32
10,000	560,000.00	213,653.68	79,000.00	292,653.68	267,346.32
10,500	588,000.00	213,653.68	82,950.00	296,603.68	291,396.32
11,000	616,000.00	213,653.68	86,900.00	300,553.68	315,446.32
11,500	644,000.00	213,653.68	90,850.00	304,503.68	339,496.32
12,000	672,000.00	213,653.68	94,800.00	308,453.68	363,546.32
12,500	700,000.00	213,653.68	98,750.00	312,403.68	387,596.32

RESUMEN
PRESUPUESTO DE LA CAFETERÍA

		TOTAL Q.
ARTÍCULOS PROMOCIONALES		
Tasa de Cambio, US$1 = 7		
TOTAL DE ARTÍCULOS PROMOCIONALES	**2,750.00**	
PRECIO EN US$ 7		
Ingresos		**134,750.00**

	TOTALES Q.	CADA ARTÍCULO Q.	CADA ARTÍCULO US$
COSTOS VARIABLES	**5,500.00**	**2.00**	**0.29**
Total de Costos de Administración	71,487.90	26.00	3.71
Otros gastos	5,200.00	1.89	0.27
Depreciaciones y Amortizaciones	50,777.47	18.46	2.64
TOTAL DE COSTOS FIJOS	**127,465.37**	**46.35**	**6.62**
TOTAL DE COSTOS FIJOS + COSTOS VARIABLES	**132,965.37**	**48.35**	**6.91**
UTILIDAD	**1,784.63**	**0.65**	**0.09**

PRESUPUESTO DE LA CAFETERÍA

ARTÍCULOS PROMOCIONALES			TOTAL
Tasa de cambio US$1.00 = 7			
TOTAL DE ARTÍCULOS PROMOCIONALES	**2,750**		
PRECIO US$ 7			
Ingresos		Q	**134,750.00**

COSTOS VARIABLES			Costo unitario	
Comisión del administrador		Q 5,500.00	Q 2.00	
Total de Costos Variables		**Q 5,500.00**		

COSTOS FIJOS	Personas	Sueldo anual	Meses	Sueldo mensual
Costos de Administración				
Gerente	1	Q 28,000.00	14	Q 2,000.00
IGSS (12% sobre el 50% de salario * 12 meses)	1	Q 1,440.00	12	Q 120.00
Indemnización (8.33% sobre el 100% del salario * 14 meses)		Q 2,332.40	14	Q 166.60
Administrador de la cafetería	1	Q 35,000.00	14	Q 2,500.00
IGSS (12% sobre el 50% de salario * 12 meses)		Q 1,800.00	12	Q 150.00
Indemnización (8.33% sobre el 100% del salario * 14 meses)		Q 2,915.50	14	Q 208.25
Total de Costos de Administración		**Q 71,487.90**		

Otros Costos	Cantidad	Costo anual	Meses	Costo mensual
Electricidad		Q 1,800.00	12	Q 150.00
Utensilios para el baño		Q 2,400.00	12	Q 200.00
Botiquín de primeros auxilios	1	Q 1,000.00	12	Q 60.00
Total de otros costos		**Q 5,200.00**		**Q 410.00**

ACTIVOS	Cantidad	Inversión total	Porcentaje	Depreciaciones
Coffee Bar				
Construcción de la cafetería	1	Q 600,000.00	5%	Q 30,000.00
Máquina para espresso	1	Q 20,608.00	33.33%	Q 6,868.65
Refrigeradora	1	Q 8,000.00	20%	Q 1,600.00
Muebles		Q 25,000.00	20%	Q 5,000.00
Computadora / máquina registradora	1	Q 10,880.00	20%	Q 2,176.00
Tazas de café americano	50	Q 825.00	33.33%	Q 274.97
Tazas de café espresso	50	Q 825.00	33.33%	Q 274.97
Platos para postres	50	Q 1,000.00	33.33%	Q 333.30
Vasos (para café frío)	50	Q 1,000.00	33.33%	Q 333.30
Azafates	5	Q 250.00	33.33%	Q 83.33
Logo, lámparas y otras decoraciones		Q 6,500.00	33.33%	Q 2,166.45
Otros		Q 5,000.00	33.33%	Q 1,666.50
Total de activos		**Q 679,888.00**		**Q 50,777.47**

INVERSIÓN EN ARTÍCULOS PROMOCIONALES

Artículo	Cantidad	Costo total	Costo unitario	Costo unitario US$
Gorras	500	Q 17,500.00	Q 35.00	$ 5.00
T-shirts	500	Q 10,000.00	Q 20.00	$ 2.86
Camisas Polo	250	Q 15,000.00	Q 60.00	$ 8.57
Sudadero simple	100	Q 8,000.00	Q 80.00	$ 11.43
Pocillos	500	Q 5,750.00	Q 11.50	$ 1.64
Tazas de café americano	200	Q 3,300.00	Q 16.50	$ 2.36
Tazas de café espresso	200	Q 3,300.00	Q 16.50	$ 2.36
Libras de café	2,750	Q 46,750.00	Q 17.00	$ 2.43
Total		**Q 109,600.00**		

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO
PRESUPUESTO DE LA CAFETERÍA

En Quetzales

Concepto	Costos Fijos Anuales	Costos Variables por turista
Costos de Administración	71,487.90	
Otros costos	5,200.00	
Depreciaciones y Amortizaciones	50,777.47	
Comisión del Gerente		3.00
Comisión del Vendedor		2.00
Total de costos por año	127,465.37	5.00

Tasa de Cambio, US$1 =	7
Entrada	0
Artículos Promocional	7
Ventas	**49.00**

# de Artículos	Ventas	Costos Fijos	C. Variables	Total de Costos	Utilidad Neta Al
0	0.00	127,465.37	0.00	127,465.37	(127,465.37)
500	24,500.00	127,465.37	2,500.00	129,965.37	(105,465.37)
1,000	49,000.00	127,465.37	5,000.00	132,465.37	(83,465.37)
1,500	73,500.00	127,465.37	7,500.00	134,965.37	(61,465.37)
2,000	98,000.00	127,465.37	10,000.00	137,465.37	(39,465.37)
2,500	122,500.00	127,465.37	12,500.00	139,965.37	(17,465.37)
3,000	147,000.00	127,465.37	15,000.00	142,465.37	4,535
3,500	171,500.00	127,465.37	17,500.00	144,965.37	26,535
4,000	196,000.00	127,465.37	20,000.00	147,465.37	48,535
4,500	220,500.00	127,465.37	22,500.00	149,965.37	70,535
5,000	245,000.00	127,465.37	25,000.00	152,465.37	92,535
5,500	269,500.00	127,465.37	27,500.00	154,965.37	114,535
6,000	294,000.00	127,465.37	30,000.00	157,465.37	136,535
6,500	318,500.00	127,465.37	32,500.00	159,965.37	158,535
7,000	343,000.00	127,465.37	35,000.00	162,465.37	180,535
7,500	367,500.00	127,465.37	37,500.00	164,965.37	202,535
8,000	392,000.00	127,465.37	40,000.00	167,465.37	224,535
8,500	416,500.00	127,465.37	42,500.00	169,965.37	246,535
9,000	441,000.00	127,465.37	45,000.00	172,465.37	268,535
9,500	465,500.00	127,465.37	47,500.00	174,965.37	290,535
10,000	490,000.00	127,465.37	50,000.00	177,465.37	312,535
10,500	514,500.00	127,465.37	52,500.00	179,965.37	334,535
11,000	539,000.00	127,465.37	55,000.00	182,465.37	356,535
11,500	563,500.00	127,465.37	57,500.00	184,965.37	378,535
12,000	588,000.00	127,465.37	60,000.00	187,465.37	400,535
12,500	612,500.00	127,465.37	62,500.00	189,965.37	422,535
13,000	637,000.00	127,465.37	65,000.00	192,465.37	444,535
13,500	661,500.00	127,465.37	67,500.00	194,965.37	466,535
14,000	686,000.00	127,465.37	70,000.00	197,465.37	488,535
14,500	710,500.00	127,465.37	72,500.00	199,965.37	510,535
15,000	735,000.00	127,465.37	75,000.00	202,465.37	532,535

Por: Ana Beatriz Pineda Paz

Anexo 11

FLUJO DE CAJA DEL TOUR DE CAFÉ

Tasa de Cambio, US$1 = 7
TOTAL DE TURISTAS 5,500
PRECIO EN US$ 8

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES
Número de turistas		500	437	593	590	398	363	548	503	393	438	408	471	5,500
TOTAL DE INGRESOS		Q 28,000.00	Q 24,472.00	Q 33,208.68	Q 33,040.00	Q 22,288.00	Q 20,328.00	Q 28,448.88	Q 28,168.00	Q 17,416.00	Q 23,408.00	Q 22,848.00	Q 26,376.88	Q 308,000.00
COSTOS VARIABLES	valor													
Tazas de café	0.50	Q 250.00	Q 218.50	Q 296.50	Q 295.00	Q 199.00	Q 181.50	Q 254.00	Q 251.50	Q 155.50	Q 209.00	Q 204.00	Q 235.50	Q 2,750.00
Comisión del Gerente	4.00	Q 2,000.00	Q 1,748.00	Q 2,372.00	Q 2,360.00	Q 1,592.00	Q 1,452.00	Q 2,032.00	Q 2,012.00	Q 1,244.00	Q 1,672.00	Q 1,632.00	Q 1,880.08	Q 22,400.40
Comisión de Ejecutivo de ventas	2.00	Q 1,000.00	Q 874.00	Q 1,186.00	Q 1,180.00	Q 796.00	Q 726.00	Q 1,016.00	Q 1,006.00	Q 622.00	Q 836.00	Q 816.00	Q 940.00	Q 11,000.00
Azúcar	0.30	Q 150.00	Q 131.10	Q 177.90	Q 177.00	Q 119.40	Q 108.90	Q 152.40	Q 150.90	Q 93.30	Q 125.40	Q 122.40	Q 141.30	Q 1,650.00
Servilletas con logo impreso	0.10	Q 58.00	Q 43.70	Q 59.30	Q 59.00	Q 39.80	Q 36.30	Q 50.80	Q 50.30	Q 31.10	Q 41.80	Q 40.80	Q 47.10	Q 550.00
Dulces de leche (dos para cada persona)	0.50	Q 250.00	Q 218.50	Q 296.50	Q 295.00	Q 199.00	Q 181.50	Q 254.00	Q 251.50	Q 155.50	Q 209.00	Q 204.00	Q 235.50	Q 2,750.00
Agua	0.50	Q 250.00	Q 218.50	Q 296.50	Q 295.00	Q 199.00	Q 181.50	Q 254.00	Q 251.50	Q 155.50	Q 209.00	Q 204.00	Q 235.50	Q 2,750.00
Total de costos variables		Q 3,950.00	Q 3,462.30	Q 4,684.70	Q 4,661.00	Q 3,144.20	Q 2,867.70	Q 4,013.20	Q 3,973.70	Q 2,456.98	Q 3,302.28	Q 3,223.28	Q 3,720.90	Q 43,450.00
COSTOS FIJOS														
Costos de Administración														
Gerente: (Sueldo mensual)		Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.80	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 4,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 4,000.00	Q 28,000.00
Depreciación de vehículo + gasolina		Q 1,500.00	Q 1,500.00	Q 1,500.00	Q 1,500.00	Q 1,500.00	Q 1,500.00	Q 1,500.00	Q 1,500.00	Q 1,500.00	Q 1,500.00	Q 1,500.00	Q 1,500.00	Q 18,000.00
IGSS		Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 1,440.00
Ejecutivo de Ventas (Sueldo mensual)		Q 1,400.00	Q 1,400.00	Q 1,400.00	Q 1,400.00	Q 1,400.00	Q 1,400.00	Q 2,800.00	Q 1,400.00	Q 1,400.00	Q 1,400.00	Q 1,400.00	Q 2,800.00	Q 19,800.00
Gasolina de vehículo		Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 3,600.00
ISR		Q 84.00	Q 84.00	Q 84.00	Q 84.00	Q 84.00	Q 84.00	Q 84.00	Q 84.00	Q 84.00	Q 84.00	Q 84.00	Q 84.00	Q 1,008.00
Guía de turismo: (Sueldo mensual)		Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 4,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 4,000.00	Q 28,000.00
GSS		Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 1,440.00
Celulares (Plan corporativo)		Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 3,600.00
Total de los costos de administración		Q 7,824.00	Q 7,824.00	Q 7,824.00	Q 7,824.00	Q 7,824.00	Q 7,824.00	Q 13,224.00	Q 7,824.00	Q 7,824.00	Q 7,824.00	Q 7,824.00	Q 13,224.00	Q 104,684.00
PLAN DE MERCADEO														
Plan de comunicación														
Trifoliares publicitarios			Q 5,180.00		Q	Q	Q	Q	Q 5,180.00	Q	Q	Q	Q	Q 10,360.00
Trifoliares informativos (para los turistas)			Q 5,180.00		Q	Q -	Q -	Q	Q 5,180.00	Q	Q	Q -	Q	Q 10,360.00
Subscripción en Guía Interamericana		Q 500.00		Q -	Q	Q -	Q -	Q		Q -	Q	Q -	Q -	Q 500.00
Membresía en Pro-Imagen		Q 1,470.00	Q 70.00	Q 70.00	Q 70.00	Q 70.00	Q 70.00	Q 70.00	Q 70.00	Q 70.00	Q 70.00	Q 70.00	Q 70.00	Q 2,240.00
Plan de publicidad														
Gorras	35.00	Q 7,000.00	Q -	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q -	Q	Q 7,000.00
Pocillos	11.50	Q 1,150.00	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q 1,150.00
Libras de café	17.00	Q 25,500.00												Q 25,500.00
Presentación de café en 4 paquetes	17.00	Q 8,500.00												Q 8,500.00
Plan de relaciones públicas			Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q -
Correo Mundial de Aves		Q 878.20	Q -	Q	Q	Q -	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q 878.20
Reuniones con los canales de distribución		Q 2,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 2,000.00		Q -	Q -	Q	Q 4,000.00	Q 4,000.80	Q	Q -	Q 20,008.88
Fam-Trip VIP		Q 6,000.00												Q 6,000.00
Total del plan de mercadeo		Q 52,998.20	Q 14,430.00	Q 4,070.00	Q 2,070.00	Q 70.00	Q 70.00	Q 70.00	Q 10,438.80	Q 4,070.00	Q 8,070.80	Q 70.88	Q 70.00	Q 93,488.28
INVERSIONES														
Entrenamiento de personal														
Curso de capacitación		Q 500.00		Q -	Q -	Q -	Q	Q	Q	Q	Q -	Q -	Q -	Q 500.00
Uniformes			Q 3,500.00	Q	Q -	Q -	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q 3,500.00
Sub-Total		Q 500.00	Q 3,500.00											Q 4,000.00
INVERSIONES EN ACTIVOS														
Construcción del Sendero Turístico		Q -	Q	Q	Q -	Q -	Q -	Q	Q	Q	Q	Q -	Q	Q -
Camino con baldosa		Q 12,500.00	Q 12,500.00											Q 25,000.00
Barandas		Q 25,000.00	Q	Q	Q -	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q 25,000.00
Plan de interpretación		Q -	Q	Q -	Q -	Q -	Q	Q	Q	Q	Q -	Q -	Q	Q -
Señales			Q 10,000.00	Q	Q	Q -	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q 10,000.00
Diseño de señales		Q 8,250.00		Q -	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q -	Q 8,250.88
Televisiones para el video				Q	Q	Q -	Q	Q 11,100.00	Q	Q	Q	Q	Q	Q 11,140.00
Basureros		Q 300.00		Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q -	Q -	Q 300.00
Sub-total		Q 46,050.00	Q 22,500.00					Q 11,100.00						Q 79,650.00
Total de costos de inversión		Q 46,550.00	Q 26,000.80	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 11,100.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 83,650.00
TOTAL DE INGRESOS		Q 28,000.00	Q 24,472.00	Q 33,208.00	Q 33,040.00	Q 22,268.00	Q 20,328.00	Q 28,448.00	Q 28,168.00	Q 17,416.00	Q 23,408.00	Q 22,848.00	Q 26,376.00	Q 308,000.00
TOTAL DE GASTOS		Q 111,322.20	Q 51,706.30	Q 16,578.70	Q 14,555.00	Q 11,038.20	Q 10,761.70	Q 28,307.20	Q 22,227.70	Q 14,350.90	Q 15,196.20	Q 14,137.20	Q 17,014.90	Q 324,276.20
BALANCE		Q (83,322.20)	Q (27,234.30)	Q 16,629.30	Q 18,485.00	Q 11,249.80	Q 9,566.30	Q 30.80	Q 5,940.30	Q 3,065.10	Q 8,211.80	Q 11,730.80	Q 9,361.18	Q (16,276.20)
ACUMULACIÓN ANUAL		Q (83,322.20)	Q (110,556.50)	Q (93,927.28)	Q (75,442.20)	Q (64,192.40)	Q (54,628.10)	Q (54,585.10)	Q (48,645.80)	Q (45,579.90)	Q (37,368.10)	Q (25,637.30)	Q (18,276.28)	

Por: Ada Beatriz Pineda Paz

FLUJO DE CAJA DEL TOUR DE LA CAFETERÍA EN LA FINCA

Tasa de Cambio, US$1 =	7
AL DE ARTÍCULOS PROMOCIONALES	2,750
PRECIO EN US$	7

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES
Número de turistas		250	219	297	295	199	182	254	252	156	209	204	246	2,754
TOTAL DE INGRESOS		Q 12,250.00	Q 10,706.50	Q 14,528.50	Q 14,455.00	Q 9,751.00	Q 8,893.50	Q 12,446.00	Q 12,323.50	Q 7,619.50	Q 10,241.00	Q 9,996.00	Q 11,539.50	Q 134,750.00
COSTOS VARIABLES	valor													
Comisión del administrador	2.00	Q 500.40	Q 437.00	Q 593.00	Q 590.00	Q 398.00	Q 363.00	Q 508.00	Q 503.00	Q 311.00	Q 418.00	Q 408.00	Q 471.00	Q 5,500.00
Total de Costos Variables		Q 500.00	Q 437.00	Q 593.00	Q 590.00	Q 398.00	Q 363.00	Q 508.00	Q 503.00	Q 311.00	Q 418.00	Q 408.00	Q 471.00	Q 5,500.00
COSTOS FIJOS														
Costos de Administracion														
Gerente: (Sueldo mensual)		Q 6,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 4,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Q 4,000.00	Q 28,000.00
IGSS		Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 1,440.00
Administrador de la cafetería (Sueldo mensual)		Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 5,000.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 5,000.00	Q 35,000.00
IGSS		Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 1,800.00
Total de los costos de administración		Q 8,770.00	Q 4,770.00	Q 4,770.00	Q 4,770.00	Q 4,770.00	Q 4,770.00	Q 9,270.00	Q 4,770.00	Q 4,770.00	Q 4,770.00	Q 4,770.00	Q 9,270.00	Q 66,240.00
Otros Costos														
Electricidad		Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 1,800.00
Utensilios para el baño		Q 200.00	Q 200.00	Q 200.00	Q 200.00	Q 200.00	Q 200.00	Q 200.00	Q 200.00	Q 200.00	Q 200.00	Q 200.00	Q 200.00	Q 2,400.00
Botiquín de primeros auxilios		Q 500.00					Q 500.00							Q 1,000.00
Total de otros costos		Q 850.00	Q 350.00	Q 350.00	Q 350.00	Q 350.00	Q 850.00	Q 350.00	Q 350.00	Q 350.00	Q 350.00	Q 350.00	Q 350.00	Q 5,200.00
INVERSIÓN EN ACTIVOS														
Caffee Bar														
Construcción de la cafetería		Q 600,000.00												Q 600,000.00
Máquina para espresso			Q 20,608.00											Q 20,608.00
Refrigeradora					Q 8,000.00									Q 8,000.00
Muebles		Q 25,000.00												Q 25,000.00
Computadora / máquina registradora			Q 10,888.00											Q 10,888.00
Tazas de café americano			Q 825.00											Q 825.00
Tazas de café expresso			Q 825.00											Q 825.00
Platos para postres			Q 1,000.00											Q 1,000.00
Vasos (para café frío)			Q 1,000.00											Q 1,000.00
Azafatas			Q 250.00											Q 250.00
Logo, lámparas y otras decoraciones				Q 6,500.00										Q 6,500.00
Otros					Q 5,000.00									Q 5,000.00
Total de activos		Q 625,000.00	Q 35,388.00	Q 6,500.00	Q 13,000.00	Q -	Q	Q	Q	Q -	Q -	Q	Q -	Q 679,888.00
INVERSIÓN EN ARTÍCULOS	Valor													
Gorras	35.00	Q 8,750.00						Q 8,750.00						Q 17,500.00
T-shirts	20.00	Q 5,000.00						Q 5,000.00						Q 10,000.00
Camisas Polo	60.00		Q 15,860.00											Q 15,860.00
Sudadero simple	80.00		Q 8,000.00											Q 8,000.00
Pocillos	11.50	Q 2,875.00						Q 2,875.00						Q 5,750.00
Tazas de café americano	16.50	Q 1,650.00						Q 1,650.00						Q 3,300.00
Tazas de café expresso	16.50	Q 1,650.00						Q 1,650.00						Q 3,300.00
Libras de café	37.00	Q 23,375.00						Q 23,375.00						Q 46,750.00
Total en inversión de artículos		Q 43,300.00	Q 23,860.00	Q	Q	Q	Q	Q 43,300.00	Q	Q	Q -	Q	Q -	Q 109,660.00
Total de costos de inversión		Q 668,300.00	Q 58,788.00	Q 6,500.00	Q 13,000.00	Q -	Q -	Q 43,300.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 789,488.00
TOTAL DE INGRESOS		Q 12,250.00	Q 10,706.50	Q 14,528.50	Q 14,455.00	Q 9,751.00	Q 8,893.50	Q 12,446.00	Q 12,323.50	Q 7,619.50	Q 10,241.00	Q 9,996.00	Q 11,539.50	Q 134,750.00
TOTAL DE GASTOS		Q 674,420.00	Q 63,945.00	Q 12,213.00	Q 18,210.00	Q 5,518.00	Q 5,783.00	Q 53,428.00	Q 5,623.00	Q 5,431.00	Q 5,538.00	Q 5,528.00	Q 10,091.00	Q 866,428.00
BALANCE		Q (662,170.00)	Q (53,238.50)	Q 2,315.50	Q (4,255.00)	Q 4,233.00	Q 2,910.50	Q (40,982.00)	Q 6,700.50	Q 2,188.50	Q 4,703.00	Q 4,468.00	Q 1,448.50	Q (731,678.00)
ACUMULACIÓN ANUAL		Q (662,170.00)	Q (715,408.50)	Q (713,093.00)	Q (717,348.00)	Q (713,115.00)	Q (710,204.50)	Q (751,186.50)	Q (744,486.00)	Q (742,297.50)	Q (737,594.50)	Q (733,126.50)	Q (731,678.00)	

Anexo 12

TOUR DE CAFÉ

Nombre_____País de procedencia:_____

1. La atención brindada por el guía fue:

   ____Excelente ____Buena ____Regular ____Se puede mejorar

2. ¿Cómo le pareció la información que recibió durante el recorrido del Tour?

   ____Excelente ____Buena ____Regular ____Se puede mejorar

3. El tour ofrece una diversión:

   ____Excelente ____Buena ____Regular ____Se puede mejorar

4. El tiempo en el que se desarrolló el tour fue:

   ____Suficiente _____Insuficiente ____Excesivo

5. La atención brindada por el personal de la cafetería fue:

   ____Excelente ____Buena ____Regular ____Se puede mejorar

6. El café gourmet que se dio de degustación tiene una calidad:

   ____Excelente ____Buena ____Regular ____Se puede mejorar

Por: Ada Beatriz Pinelo Paz

7. ¿Cómo le pareció la infraestructura de la finca?

____Excelente ____Buena ____Regular ____Se puede mejorar

8. ¿Le gustaría repetir esta actividad con su familia?

____Sí ____No ¿Cuándo?_____

9. ¿Qué cambios le haría usted al tour?

_____
_____
_____

10. ¿En qué otro tipo de tour está usted interesado?

___Observación de Aves ___Observación de Insectos
___Visita a los Volcanes ___Visita a Comunidades Indígenas
___Otros_____

10 ¿Le gustaría recibir más información sobre nuestros productos?

___Sí ___No ¿Dónde?_____

Observaciones:_____
_____
_____

GRACIAS POR AYUDARNOS A MEJORAR NUESTRO SERVICIO