

**TRABAJO PROFESIONAL**

**COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**QUE PRESENTA:**

**YESHUA AXEL ESTRADA ESTRADA**

**CON EL TEMA:**

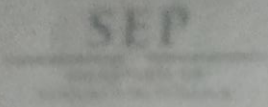
**“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
PARA LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL  
SECTOR TURÍSTICO”**

**MEDIANTE :**

**T.I.  
(TITULACION INTEGRAL)**

**TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS**

**AGOSTO 2015**



TECNOLOGÍO NACIONAL DE MÉXICO  
Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez

"2014, Año de Octavio Paz"

DIRECCIÓN  
SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. **11 de noviembre del 2014**

OFICIO DEP-CT-470-2014

**C. YESHUA AXEL ESTRADA ESTRADA**  
PASANTE DE LA CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
EGRESADO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTLA GUTIÉRREZ.  
PRESENTE

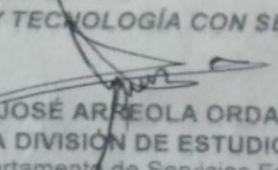
Habiendo recibido la liberación del informe técnico del proyecto denominado:

**" IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL SECTOR TURÍSTICO."**

Y en cumplimiento con los requisitos normativos para obtener el Título Profesional, comunico a Usted que se **AUTORIZA** la impresión del Trabajo Profesional.

Sin otro particular quedo de usted reiterándole mis más finas atenciones.

**ATENTAMENTE**  
**"CIENCIA Y TECNOLOGÍA CON SENTIDO HUMANO"**

  
**ING. JUAN JOSÉ ARREOLA ORDAZ**  
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
C.c.p.- Departamento de Servicios Escolares  
C.c.p.- Expediente  
IJJA01/eam



Secretaría de Educ. Pública  
Instituto Tecnológico  
de Tuxtla Gutiérrez,  
Div. de Est. Profesionales



## Contenido

|  |           |
|--|-----------|
| Introducción .....   | 1         |
| CAPÍTULO 1 .....   | 2         |
| <b>CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>  | <b>2</b>  |
| 1.1 Antecedentes del problema .....  | 3         |
| 1.2 Descripción del Problema .....   | 4         |
| 1.3 Objetivos .....  | 4         |
| 1.3.2 Objetivo General .....   | 4         |
| 1.3.2 Objetivos Específicos .....  | 4         |
| 1.4 Justificación del proyecto .....   | 5         |
| 1.5 Delimitación .....   | 5         |
| 1.6 Alcances .....   | 5         |
| 1.7 Impactos .....   | 6         |
| <b>CAPÍTULO 2 .....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....</b>  | <b>7</b>  |
| 2.1 Ubicación de la empresa.....   | 8         |
| 2.2 Micro localización .....   | 8         |
| 2.3 Antecedentes.....  | 8         |
| 2.4 Distribución de planta.....  | 9         |
| 2.5 Misión.....  | 9         |
| 2.6 Visión .....   | 9         |
| 2.7 Productos o servicios .....  | 10        |
| <b>CAPÍTULO 3 .....</b>  | <b>12</b> |
| <b>MARCO TEÓRICO .....</b>   | <b>12</b> |
| 3.1 ¿Qué es la Administración Estratégica? .....   | 13        |
| 3.2 Desarrollo de la estrategia. ....  | 13        |
| 3.3 Etapas de la administración Estratégica .....  | 13        |
| 3.4 Análisis de modelo de negocio. ....  | 15        |
| 3.4.1. Metodología para la implementación de un plan estratégico para<br>PYME'S del sector turístico. .... | 19        |
| 3.5 Diagnostico de necesidades. ....   | 22        |

|  |   |    |
|--|---|----|
| 3.6  | Desarrollo del producto.....                                    | 24 |
| 3.7  | Definición de producto.....                                     | 25 |
| 3.8  | La generación de ideas y la detección de oportunidades.....     | 25 |
| 3.9  | Análisis de negocio.....  | 26 |
| 3.10   | Desarrollo del producto. ....                                   | 26 |
| 3.11   | Pruebas del producto. ....                                      | 27 |
| CAPITULO 4 .....                                 |   | 28 |
| 4.1.   | Procedimientos y descripción de las actividades realizadas..... | 29 |
| Establecimiento de misión, visión y valores..... |   | 31 |
| CAPITULO 5 .....                                 |   | 41 |
| 5.1  | Planeación estratégica para PyMe´s .....                        | 42 |
| 5.2  | Planeación estratégica para el mercadeo.....                    | 45 |
| 5.3  | Planeación estratégica para la administración de PyMe´s .....   | 51 |
| CAPITULO 6 .....                                 |   | 58 |
| RESULTADOS OBTENIDOS .....                       |   | 58 |
| 6.1  | Resultados obtenidos de las empresas dentro del programa.....   | 59 |
| CAPITULO 7 .....                                 |   | 62 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....              |   | 62 |
| 7.1.   | Conclusión.....   | 63 |
| 7.2.   | Recomendaciones. ....   | 63 |

## Introducción

“Hacer del turismo una prioridad nacional; tener turistas totalmente satisfechos, mantener destinos sustentables y contar con empresas más competitivas”.

En la industria turística la pequeña y mediana empresa (PYMES) representan más del 80% de la oferta actual de servicios turísticos, por lo que su fortalecimiento, en términos de capacitación y modernización son fundamentales.

La Secretaría de Turismo instrumentó el Programa de Modernización para la Pequeña y Mediana Empresa Turística, cuyo objetivo es apoyar a los empresarios turísticos para conducir la administración de sus negocios hacia la modernización.

Este proyecto se orienta a implementar y realizar una reflexión de los datos de dicho sistema en empresas del sector turístico en el estado de Chiapas, con apoyo de la cámara nacional de comercio, mediante la adopción de sistemas de planeación estratégica, estándares de calidad y calidad en el servicio, para aquellos empresarios que desean iniciar, encabezar y gestionar una empresa exitosa.

No basta con la intuición para crear un negocio, es menester la formación profesional empresarial, que incluya capacidad organizacional, de gestión y de innovación.

# **CAPÍTULO 1**

## **CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA**

## 1.1 Antecedentes del problema

México es el quinto país con más empresas familiares en el mundo, de acuerdo con un estudio de la Business Families Foundation (BFF) que incluye a las 250 compañías más grandes controladas por familias.

En la lista figuran las mexicanas Grupo Carso, Cemex, Grupo Bimbo, Soriana, Chedraui, Casa Saba, Grupo Bal, Femsa y Grupo Maseca.

“Estados Unidos es el país con más empresas familiares, en Europa también hay una gran tradición, pero en América Latina somos líderes. México compite con Brasil, aunque ellos sólo tienen tres o cuatro compañías de este tipo y Venezuela sólo una”, comentó Oscar Santamaría, consultor de la BFF.

De acuerdo con el estudio Empresas Familiares 2013: El desafío de crecer, madurar y permanecer, de KPMG, estas compañías generan 90 por ciento del PIB y sólo el 70 por ciento de estas organizaciones sobreviven al tercer año de operaciones.

Los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), que se realizan cada cinco años (el último es de 2009 y la información fue publicada en 2010-12), indican que en el país existen 5.1 millones de unidades económicas que dan empleo a más de 27 millones de personas. Cada año se incorporan otras 400,000, la mayoría micro (menos de 10 empleados) y pequeñas empresas (hasta 50 empleados).

De este universo, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), que básicamente corresponden al modelo familiar, suman 99% del total, con un promedio de 5.4 empleados. La cifra es similar en Estados Unidos (EE. UU.), donde se estima que 95% de los negocios son de tipo familiar. En nuestro país, las compañías y conglomerados grandes (más de 250 trabajadores) son verdaderamente una minoría, aunque generan una parte considerable de los empleos y del Producto Interno Bruto (PIB).

Otros datos del INEGI indican que las Pymes producen más de la mitad del PIB de México, lo que permite inferir su importancia económica y su contribución al desarrollo del país. Una cifra indicativa es que 98.9% de todas las empresas censadas tiene un solo establecimiento, es decir que carece de sucursales o subsidiarias.

El hecho es que, cuando nacen de manera poco planeada, la mortalidad es altísima. Muchas veces les falta capital o conocimientos y después de los primeros tropiezos los dueños se sienten abrumados, por lo que abandonan la idea. En ocasiones, las frenan cuestiones relativas a la administración:

- Una organización poco clara para tomar decisiones sobre las compras, los empleados y el dinero
- Falta de una buena gestión de costos

- Políticas y lineamientos sobre lo que dueños y familiares pueden hacer o deben evitar

De acuerdo al Plan Estatal de Desarrollo (PED) y con base en datos de INEGI, el 99.8% de las unidades económicas en Chiapas son micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes); sin embargo, de éstas, el 97% está constituido por microempresas, que por sus características tienen una tasa de éxito muy por debajo de la media mundial.

La capacitación es fundamental para el desarrollo turístico, por lo que las instituciones de gobierno deben ser coparticipes con los sectores privado y público, a fin de que más empresas chiapanecas oferten servicios de calidad.

## 1.2 Descripción del Problema

Las dificultades que tradicionalmente han enfrentado las pequeñas y medianas empresas para lograr su plena realización empresarial, se deben entre otros factores a:

- Escasa formación y desarrollo de las habilidades empresariales.
- Limitaciones en la capacitación y desarrollo de los recursos humanos.
- Escasos sistemas de información, desconocimiento del mercado y problemas de comercialización.
- Falta de vinculación con los instrumentos para el desarrollo y la innovación tecnológica.
- Dificil acceso a esquemas de financiamiento oportuno, adecuado y en condiciones competitivas.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.2 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para la formación y desarrollo de pequeñas y medianas empresas en el sector turístico del estado de Chiapas, para la empresa Kapig Ingeniería S.C.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar los modelos de negocios de las Pymes turísticas.
- Diagnosticar las necesidades de las Pymes turísticas.
- Gestionar las prácticas de desarrollo de los modelos de planeación estratégica.

**Comentado [A1]:** ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL SECTOR TURÍSTICO, para la empresa Kapig Ingeniería SC



- Promover la incorporación de conocimientos técnicos concernientes a la planeación estratégica de una empresa.
- Incrementar la competitividad de las empresas implementando técnicas de evaluación y mejora continua.
- Mejorar la calidad de los servicios turísticos desarrollando planes donde se evalúe el desempeño actual de las empresas.

Comentado [A2]: ¿Cuáles?

Comentado [A3]: ¿Cómo se incrementará?

Comentado [A4]: ¿Cómo se mejorará?

## 1.4 Justificación del proyecto

Desarrollar la formación y fomentar una cultura de modernización de las pequeñas y medianas empresas turísticas en el estado es una tarea de importancia para el crecimiento económico y el flujo de bienes y servicios que se pueden prestar a los diferentes tipos de turistas que llegan a tierras chiapanecas.

Chiapas es considerado como una de los territorios con mayor riqueza turística dentro del país, debido a los entornos naturales, a los centros arqueológicos y a las vertientes socioculturales que predominan dentro del estado.

La Oferta turística necesita soportes con bases estructuradas en las buenas prácticas administrativas y Chiapas siendo un estado con un nivel académico debajo de la media nacional imprime un punto más a destacar en la necesidad de instrucción por parte de empresas certificadas con los apoyos del Gobierno del Estado.

## 1.5 Delimitación

En el marco de los programas de profesionalización que tiene la Secretaría de Turismo en Chiapas, los cuales solventan las necesidades en materia de Capacitación para la Competitividad Turística en las pequeñas y medianas empresas turísticas en Chiapas, se desarrollo un programa de consultoría y adiestramiento para un total de 50 empresas teniendo sedes las ciudades de Tuxtla Gutiérrez, San Cristóbal de las casas, Comitán de Domínguez y Tapachula.

La oferta ofrecida conlleva un curso de capacitación y apoyo de un consultor certificado por la secretaria de turismo. El programa es dedicado específicamente a dueños y mandos altos de las empresas turísticas siendo ellos los más adecuados al perfil que se necesita para implementar el programa; donde ellos obtienen las técnicas necesarias que les permitan ofrecer los más altos niveles de calidad en sus servicios y operación implementando el camino de las prácticas de la Administración Estratégica a sus empresas.

## 1.6 Alcances

- Que los empresarios del sector turístico del Estado de Chiapas, adopten una nueva cultura laboral con la implementación del

Programa, ya que es un estrategia para prepararse a nivel general como empresa para mantenerse dentro del mercado competitivo demostrándose como empresas de que brindan productos y servicios auténticos.

## 1.7 Impactos

- **Administrativo:** las empresas desarrollen un sistema de administración visual y auditoría que les permita controlar las actividades de rutina, asegurando que la tecnología básica este documentada y sea del dominio de la empresa.
- **Económico:** los empresarios se fortalezcan en el aspecto contable de su negocio, para tener un mejor control en sobre sus movimientos financieros y al mismo tiempo estén informados de la situación actual de su empresa para la toma de decisiones oportuna y detonen la capacidad de mejorar su rentabilidad.
- **Tecnológico:** El programa podrá integrarse a los procesos de gestión empresarial, mediante acciones de capacitación y asesoría, así mismo exigirá a los empresarios turísticos poseer la tecnología y equipos actualizados para proveer un servicio satisfactorio al cliente, con ello incrementando la probabilidad de que el turista vuelva a la propia empresa o divulgar el buen servicio con otras personas.
- **Ambiental:** concientizar a las empresas y sus clientes para crear un hábito en beneficio del medio ambiente, por medio de letreros informativos dentro de las instalaciones e implementación de equipos ahorradores de energía.
- **Social:** elevar la calidad de los servicios y mejorar la atención, para satisfacción de las necesidades.

## CAPÍTULO 2

# CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

Comentado [A5]: Falta el orga nigrama

## 2.1 Ubicación de la empresa

Kapig Ingeniería SC; Calle Prolongación 2ª Poniente sur, Numero 784-A; Colonia Terán, Tuxtla Gutiérrez; Chiapas. 29050.

## 2.2 Micro localización

Las figuras 2.1 y 2.2, muestran la localización vía satélite de la oficina de Kapig Ingeniería S.C, lugar donde se está llevando a cabo la residencia. En el mapa se aprecian los nombres de las calles y avenidas entre las que se ubica la empresa.

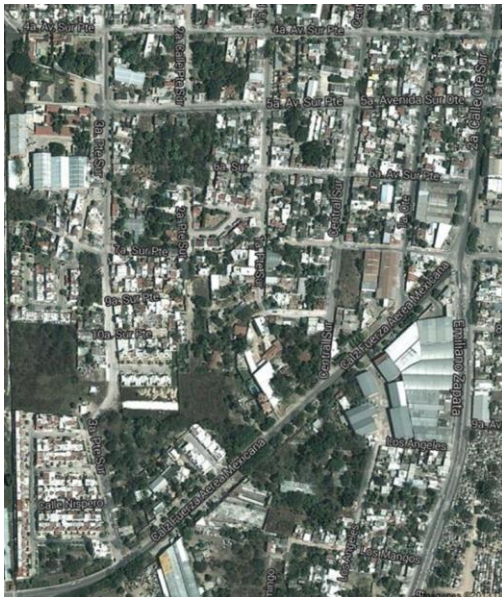


Figura 2.1 Localización satelital Kapig Ingeniería S.C.

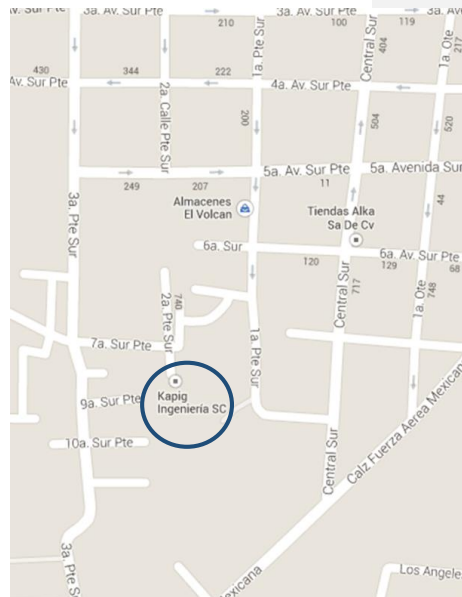


Figura 2.2 Ubicación de la empresa Kapig Ingeniería S.C.

## 2.3 Antecedentes

Fundada en abril del 2000, por iniciativa de los ingenieros David Antonio Kassab Gómez y María Patricia Pinto Gordillo; teniendo como lema “Conocimiento-Tecnología-Desarrollo”.

El conocimiento científico que se adquiere tiene la finalidad de generar tecnología que propicie el desarrollo de las organizaciones.

Los principios de la empresa radican en la honestidad y responsabilidad, comprometiéndose con la calidad y sensibilidad en mejorar lo que se realiza.

## 2.4 Distribución de planta

La figura 2.3 representa la distribución de planta de la empresa, la cual se conforma por una oficina con dos escritorios, los estantes de materiales y una mesa de acero inoxidable que es para trabajos de calibración o soporte de equipos pesados. La oficina está dentro de la casa particular de los dueños de la empresa, por lo que tiene un pasillo externo de la casa para acceso a la oficina, conectando a la vez al baño.

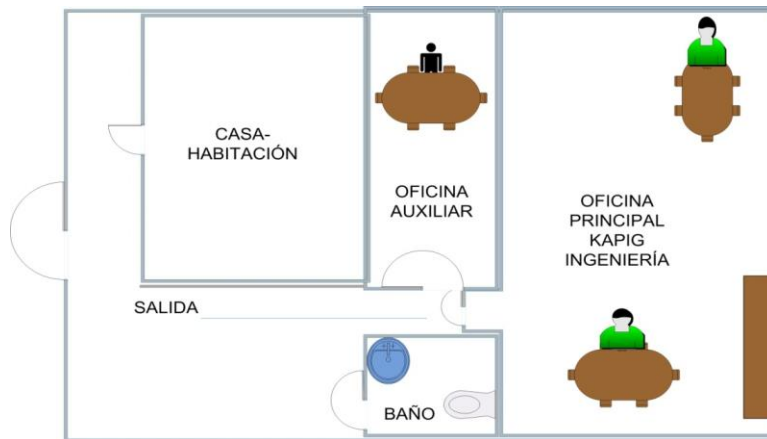


Figura 2.3 Distribución de planta de Kapig Ingeniería.

## 2.5 Misión

Kapig Ingeniería S.C se constituye por lo siguiente: “Consolidarnos como una empresa responsable, comprometida y que ofrezca servicios de calidad a sus clientes.”

## 2.6 Visión

Los dueños de la empresa Kapig Ingeniería S.C proyectan sus esfuerzos y trabajo en lo siguiente:

“Ser una empresa reconocida por la calidad en los servicios de ensayos no destructivos, capacitación y consultoría; con el uso de conocimientos y tecnología de vanguardia, principios morales, mejora continua y personal con experiencia.”

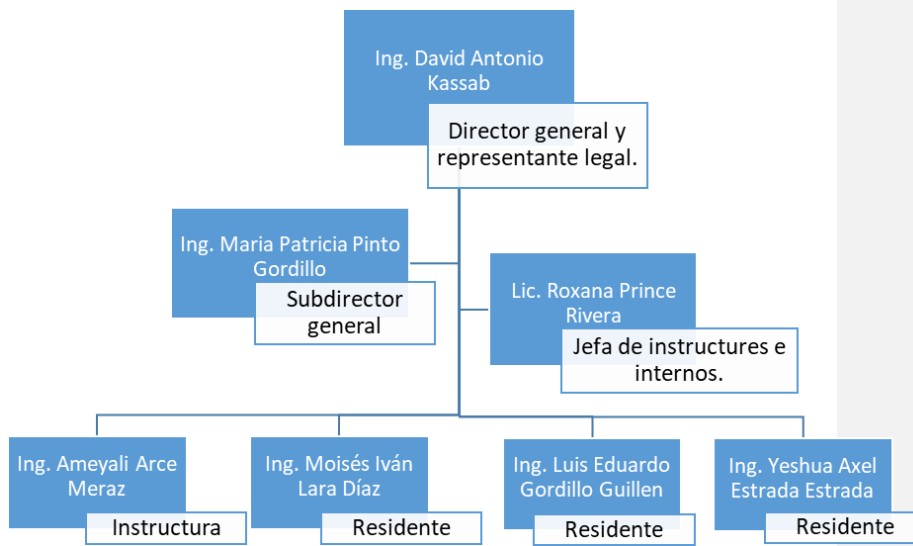
## 2.7 Productos o servicios

La empresa Kapig Ingeniería S.C., se ha dedicado por más de 12 años en servir a la sociedad en general, realizando los trabajos en:

- Consultoría y capacitación a empresas en calidad, procesos y servicios.
- Pruebas No destructivas por medio de:
  - Inspección visual
  - Ultrasonidos
  - Líquidos penetrantes
  - Partículas magnéticas
  - Medición de espesores.

## 2.8 Organigrama de la empresa.

En la figura 2.3 se representa la estructura organizacional de la empresa Kapig Ingeniería S.C.



**Figura 2.4** Organigrama de la empresa.

## **CAPÍTULO 3**

### **MARCO TEÓRICO**



### 3.1 ¿Qué es la Administración Estratégica?

La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

### 3.2 Desarrollo de la estrategia.

La estrategia de una organización o empresa, es el plan de acción que los administradores (Dirección y ejecutivos), deben desarrollar para posicionarse estratégicamente en el mercado, satisfacer a los clientes competir con éxito y lograr la rentabilidad económica y financiera.

El propósito de la Administración Estratégica es identificar, evaluar, crear nuevas y mejores oportunidades al futuro. Optimizando los procesos de Gestión, el producto, mayor conocimiento y satisfacción del cliente, contar con buen clima organizacional, mejores usos de los recursos y de la tecnología.

### 3.3 Etapas de la administración Estratégica

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación de la estrategia, implementación y evaluación.

La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. También incluye la distribución de los recursos, el diversificar las operaciones, el ingresar a nuevos mercados locales e internacionales, probablemente el fusionarse con otras empresas. La misión y la visión son configuradas a la luz de la información y los conocimientos que se derivan del estudio de los entornos interno y externo de la empresa.

La visión establece el propósito central y la razón de ser de un negocio: ¿qué actividad quieres realizar y porqué?, ¿qué logros pretendes cumplir en tu entorno y qué beneficios vas a brindar y obtener. La misión fluye de la visión y especifica el o los negocios en los que la empresa pretende competir, así como los clientes a los que pretende atender. La visión y la misión marcan la dirección que seguirá la empresa y envían señales de información descriptiva. Casi todas las empresas enfrentan entornos muy turbulentos, complejos y globales, para conocer mejor el entorno general, las empresas recurren al proceso conocido como análisis del entorno externo.

El objetivo importante de este estudio radica en identificar las oportunidades y amenazas. Una oportunidad es una condición presente en el entorno general que, si es explotada por la empresa le ayudara a lograr una competitividad estratégica. Una amenaza es una condición presente en el entorno general que podría entorpecer las actividades de la empresa para lograr competitividad estratégica.

- Una fortaleza
- Una debilidad

Análisis de la competencia informa a la empresa cuales son los objetivos futuros, las estrategias actuales, los supuestos y las capacidades de las empresas con las que está compitiendo de forma directa.



#### Componentes del análisis de la demanda.

Dado que ninguno **Michael A. Hitt, R. Duane & Robert E. Hoskisson.** deben decidir qué estrategias alternativas son las más benéficas para la empresa. Las decisiones para formular la estrategia sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un plazo bastante largo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen fuertes repercusiones en la organización, así como grandes consecuencias para las diversas funciones. Los gerentes son quienes están en la mejor posición para entender plenamente los efectos de las decisiones de la formulación; también tienen autoridad para comprometer los recursos que se necesitan para su implementación.

Para Implementar la estrategia la empresa efectuará el diseño de objetivos, formular sus políticas, motivar a sus trabajadores, justa compensación económica de sueldos, distribución adecuada de los recursos, el desarrollo de una cultura, el diseño de una estructura orgánica y funcional, elaboración de programas y presupuestos, efectiva coordinación de los esfuerzos del personal.

La etapa de implementación se suele considerar la más difícil de la administración estratégica y requiere disciplina dedicación y sacrificio personales. El éxito de la aplicación de la estrategia radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, que es más un arte que una ciencia.

La última etapa de la administración estratégica es la evaluación de la estrategia. Los gerentes definitivamente deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias; la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

1. Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes,
2. Medición del desempeño
3. Aplicación de acciones correctivas. Es preciso evaluar las estrategias porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

### **3.4 Análisis de modelo de negocio.**

Alex Osterwalder & Yves Pigneur mencionan en su libro Generación de modelos de negocios “Un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor”. El modelo de negocio de una empresa describe lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, y cómo se relaciona con ellos, y en fin como la empresa gana dinero.

Alex Osterwalder sugiere un proceso dividido en tres fases: Descripción, Evaluación, y Mejoras / Innovación para visualizar nuestro modelo de negocio.

La primera fase se le denomina descripción y se basa principalmente en la localización de las bases principales de nuestro negocio.

- **Segmento de clientes:** ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? ¿para quienes creamos valor? Los clientes son la base para cualquier modelo de negocio. El objetivo es de agrupar a nuestros clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc.

- **Propuesta de Valor:** ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? Describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico. Definir el valor creado para cada segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno.

Estos primeros dos contenedores forman el núcleo de modelo de negocio.

- **Canales de distribución:** ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? ¿Cuáles son más rentables? Describe como la empresa se comunica y alcanza sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor. Los canales son puntos de contacto que juegan un papel importante en la vida diaria del cliente.
- **Relaciones con clientes:** ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué relación hemos establecido? ¿Cuál es su costo? Aquí identificamos cuáles recursos de tiempo y monetarios utilizamos para mantenernos en contacto con nuestros clientes. Las relaciones con los clientes ayudan a ganar nuevos clientes, retener nuestros clientes y tener mayores ventas.
- **Fuentes de ingresos:** ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Cómo les gustaría pagar? Representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado. Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de precio.

| “Menú” de Precios Fijos                                      |  | Precios dinámicos   |  |
|--|--|---|--|
| Los precios están predefinidos en base a variables estáticas |  | Los precios cambian en base a las condiciones del mercado |  |
| Precio de lista  | Precios fijos para productos individuales, servicios u otras proposiciones de valor            | Negociación (regateo)                                     | El precio es negociado entre dos o más partes dependiendo del poder y/o las destrezas de negociación   |
| Dependiente de las características                           | El precio depende del número o de la calidad de las características de la proposición de valor | Gerencia del margen                                       | El precio depende del inventario y tiempo de compra (normalmente se usa para recursos perecederos como las habitaciones de hotel o asientos de aerolíneas) |
| Dependiente del Segmento de mercado                          | El precio depende del tipo y características del segmento de mercado                           | Mercado de Tiempo Real                                    | El precio es establecido dinámicamente por la relación oferta/demanda  |
| Dependiente del volumen                                      | El precio está en función de la cantidad comprada.   | Subastas  | El precio es el resultado de las ofertas en competencia  |

Figura 1. Mecanismos de precios. Fuente: Generación de Modelos de Negocios. Autor: Alex Osterwalter & Yves Pigneur.

- **Recursos claves:** ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos? Utilizando los datos obtenidos anteriormente escogemos la **propuesta de valor** más importante y la relacionamos con el **segmento de clientes**, los **canales de distribución**, las **relaciones con los clientes**, y los **flujos de ingreso** para saber cuáles son los recursos claves de ser capaces de entregar nuestra oferta. Los recursos clave puede ser físicos, financieros, intelectuales o humanos.
- **Actividades claves:** Utilizando la **propuesta de valor** más importante y los **canales de distribución** y las **relaciones con los clientes**, definimos las actividades necesarias para entregar nuestra oferta. Repetimos esta operación para cada **propuesta de valor**.
- **Red de contactos:** En este apartado describimos a nuestros proveedores, socios, y asociados con quienes trabajamos para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son? ¿Podemos reemplazarlos? ¿Se pueden convertir en competidores?
- **Costo de la estructura:** Aquí especificamos los costes de la empresa empezando con el más alto (marketing, R&D, CRM, producción, etc.). Luego relacionamos cada coste con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, intentamos seguir el rastro de cada coste en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.

A la segunda fase se le denomina evaluación y consiste en terminada la fase de descripción del modelo de negocio, pasamos a evaluarlo a través de unas preguntas para poder generar un diagrama DAFO con las debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades que vamos identificando.

A seguir un ejemplo de preguntas para cada bloque:

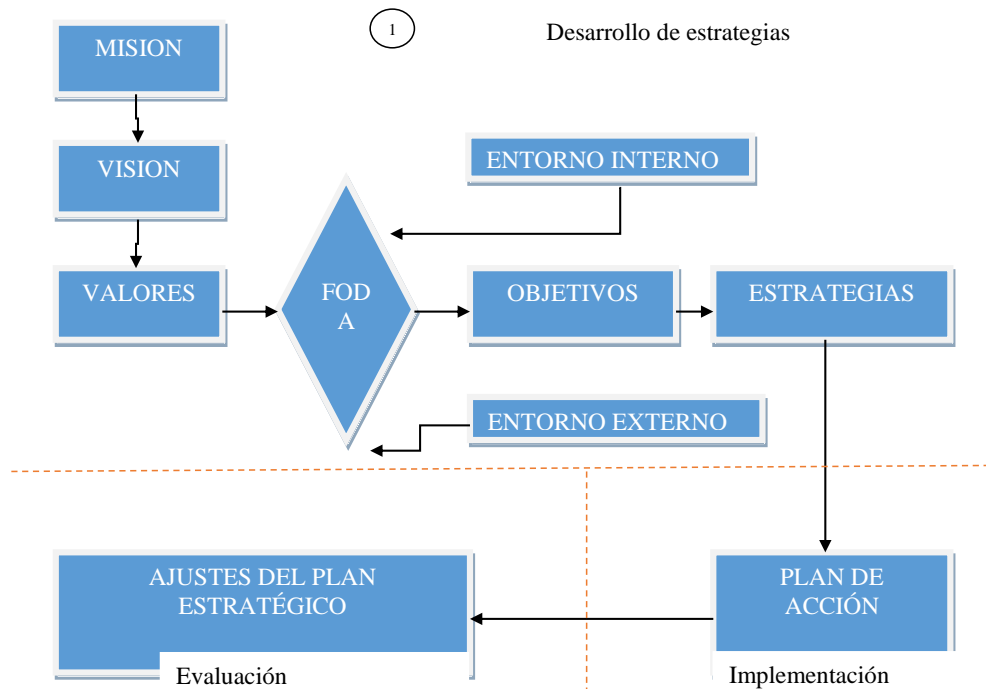
- *Segmento de clientes*: ¿Conocemos bien los clientes? ¿Podemos reorganizar los grupos?
- *Propuesta de valor*: ¿Los clientes consideran valiosa la oferta? ¿Pueden los competidores mejorar nuestra oferta en términos de precios y/o cantidad?
- *Canales de distribución*: ¿Llegamos a los clientes de una forma directa? ¿Sabemos si los canales están bien diseñados?
- *Relaciones con clientes*: ¿Tenemos una estrategia? ¿Tenemos feedback de clientes?
- *Flujos de ingresos*: ¿El flujo actual es sostenible? ¿Está diversificado?
- *Recursos claves*: ¿Calidad? ¿Cantidad?
- *Actividades claves*: ¿Somos eficientes? ¿Utilizamos el outsourcing?
- *Red de proveedores*: ¿Qué relaciones tenemos? ¿Somos dependientes de ellos?
- *Costo de la estructura*: ¿Entendemos cuales partes de la estructura tiene un mayor coste? ¿Qué ágil es la estructura?

Para finalizar el modelo de negocio, pasamos a la fase más intensiva, mejorar y si posible innovar en lo que estamos ofreciendo. Para cada bloque de arriba podemos plantear unas cuantas preguntas para aportar ideas y formular opciones.

1. **Diagnóstico de necesidades.**
2. **Desarrollo de producto.**
3. **Operación turística.**
4. **Comercialización.**
5. **Administración empresarial.**
6. **Contabilidad.**
7. **Mejoras ambientales y sociales.**

### 3.4.1. Metodología para la implementación de un plan estratégico para PYME'S del sector turístico.

El siguiente diagrama de flujo demuestra la secuencia de pasos a seguir en busca del desarrollo dentro de la planeación estratégica de las pequeñas y medianas empresas turísticas del estado.



3 Para comprender el proceso de desarrollo de un plan estratégico hay que es fundamental considerar los siguientes cuestionamientos resueltos con herramientas de la administración común.



### Fase 1 Desarrollo de estrategias

En esta fase nos preguntamos ¿Quiénes somos? Y ¿Dónde nos encontramos?; para el desarrollo pleno de estrategias se debe de proceder a un proceso de diagnostico del estado de la empresa, este se puede llevar a cabo con diferentes tipos de herramientas administrativas que nos dictaran la forma de crear las bases de una empresa con gestión en procesos de calidad.

Las herramientas a usar nos servirán para encontrar la misión y visión de una empresa así como también de las políticas básicas que la componen generan los valores que componen a una empresa socialmente activa.

Para el diagnostico integral de la situación actual de la empresa usaremos la Matriz FODA que es el acrónimo para Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas. Pero no nos dejemos confundir, en muchos otros países se le denomina DOFA o también según sus siglas en inglés SWOT.<sup>2</sup> El FODA (denominado SOFT al principio y reformado al SWOT de hoy en día) fue desarrollado por Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Robert Stewart y Birger Lie, siendo Albert S Humphrey especialista en administración; las investigaciones fueron desarrolladas por el Instituto de Investigaciones de Standford en la década de los 60



a los 70. Financiada por las empresas del Fortune 500 para crear un sistema de análisis administrativo superior a la planificación corporativa de ese tiempo.

Para constituir el FODA también es necesario conocer los sistemas que se mueven fuera y dentro de nuestra empresa, a estos entornos se les conocen como internos y externos.

Antes de generar las estrategias habrá que proponer los objetivos y metas. Comprendemos que la palabra objetivo proviene de objectum, que significa "a donde se dirigen nuestras acciones. Los objetivos deben ser:

1. Claros
2. Flexibles
3. Medibles
4. Realistas
5. Coherentes
6. Motivadores
7. Deseables por la Organización
8. Deben elaborarse con la participación de la Empresa. "Parte del talento o del Genio de la persona que establece los objetivos, consiste en la capacidad para distinguir entre lo posible y lo imposible, pero con la actitud de plantear objetivos próximos a esto último"

Entendemos también de los Objetivos Estratégicos que dichos objetivos deben ser:

- a) No muchos objetivos.
- b) Deben de ser claros (que todos lo entiendan).
- c) Deben de tener una fecha de inicio y una fecha final.
- d) Deben de poder medirse para saber si vamos bien.
- e) Deben de abonar a la estrategia.

## Fase 2 Implementación

Para esta fase es necesario preguntarnos ¿A dónde queremos ir?, es importante ser coherentes con las metas a largo y corto plazo y con objetivos claros y alcanzables donde todos sean partícipes del desarrollo y obtención de los frutos obtenidos que hayamos.

Para esta fase habrá que hacer una proyección entre tres a cinco años, son de responsabilidad de la alta dirección pues ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro. Son responsables también de cambiar esta dirección, antes de que la empresa se vaya al fracaso en el mercado. Sirven para definir el futuro del negocio mientras que los objetivos organizacionales se refieren a cómo hacer productivo los negocios en el término de un año.

Un Plan de Acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El Plan establece quiénes serán los responsables que se encargaran de su cumplimiento en tiempo y forma.

Incluye también un mecanismo o método de seguimiento y control, para que los responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto. El Plan debe incluir que cosas quieren hacerse y cómo, también debe considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

### Fase 3 Evaluación

Esta fase es clave en los procesos de calidad ya que nos habla de una mejora continua al tenor de saber que los entornos internos y mayormente los externos de una empresa son volátiles y cambiantes. Para ajustar los planes estratégicos es conveniente tener planes alternos y de contingencia ya que la respuesta lenta ante focos rojos en nuestros procesos administrativos conllevan en la mayoría de las ocasiones a diferentes tipos de pérdidas. A continuación enumero algunos casos sobre los ajustes de los planes estratégicos.

1. Usualmente el no aplicar este proceso lleva a la pérdida de todo el Plan e inclusive la quiebra de algunas Empresas.
2. Todos los integrantes de la organización deben alertar la necesidad de ajustar el Plan, la falta de Comunicación Organizacional puede generar que no se tomen las medidas correctivas.
3. La atención en los cambios económicos, tecnológicos y de recursos humanos es de suma importancia para ajustar un Plan oportunamente.

### 3.5 Diagnostico de necesidades.

**“Desde el punto de vista de marketing una necesidad insatisfecha siempre es una oportunidad interesante de negocios porque refleja un estado de carencia que puede ser resuelto mediante un producto o servicio.”**

Según Kotler una necesidad humana es el estado de privación que siente un individuo; es decir una carencia que origina el deseo de hacerla desaparecer.

El concepto de necesidad tiene elementos subjetivos que cambian según la persona. Un determinado producto satisface una necesidad, sin embargo esta satisfacción haría dudar de la aparición de productos nuevos que cubrirían esas mismas necesidades. ¿Por qué entonces aparecen permanentemente productos nuevos intentando satisfacer necesidades que en principio ya están satisfechas?

Abbott enfoca este tema señalando que hay dos tipos de necesidades:

a) Necesidad Genérica

b) Necesidad Derivada

La necesidad genérica atiende a necesidades imprescindibles y que la persona debe satisfacer y que nunca se satura porque va evolucionando con la aparición de nuevos productos. Por ejemplo la necesidad de transporte.

La necesidad derivada es una respuesta a la necesidad genérica que sigue un ciclo de vida llegando a su saturación y el reemplazo por otras necesidades derivadas: Ejemplo el viaje en carretas; es una necesidad derivada que se reemplazó por otras pero siempre siguió viva la necesidad de transporte.

Debemos a esta altura incorporar el concepto de Deseo que a veces se puede confundir con necesidades pero es un concepto distinto.

El marketing indudablemente tiene como función primordial influir en los deseos y con esto activar la demanda pero estos dos están sustentados en una necesidad previa que el consumidor puede o no reconocerla en forma consciente.

Los deseos por definición son permanentes y no pueden ser satisfechos por completo. Esto es así según comentamos estamos en el mundo de lo simbólico. Consumimos productos porque sentimos la necesidad que nos falta algo, el sentido de ausencia hace generar las ansias de saciar ese deseo; pero una vez saciado se generarán otros deseos y esto es lo que le da sentido a la demanda.

Uno de los retos más grandes que tienen las organizaciones de hoy es el de entender adecuadamente los requerimientos, necesidades e inquietudes de los clientes, para así poder crear o generar los productos y servicios de éxito (y que garantizan la permanencia en un mercado).

Para conocer la demanda de nuestro producto podemos usar varios métodos, entre ellos se encuentra la encuesta que consiste en presentar a una persona o grupo de personas una lista de preguntas para que las respondan. Normalmente el número de personas a las que se podría hacer pasar el cuestionario es tan grande que sería prácticamente imposible, además de muy caro intentar llegar a toda la población. Lo que se hace en la práctica es recoger una parte de la población, esta parte de la población se llama muestra.

Tipos de encuesta:

- Entrevista personal: la realiza persona que tienen un contacto directo con el entrevistado
- Encuesta por correo: a las personas que forman la muestra se les envía el cuestionario con una carta en la que se explica el objetivo del estudio y se les pide su colaboración.

- Encuesta telefónica: consiste en llamar por teléfono a las personas seleccionadas y hacerles las preguntas.

**Observación:** Consiste en estudiar la conducta de los consumidores y obtener conclusiones. La observación puede ser directa o a través de video. El observador directo ha de ser capaz de sintetizar todo lo que ve y oye, los gestos y las indecisiones de compra, para sacar conclusiones y reajustar con acierto la política comercial de su empresa.

**Experimentación:** Esta técnica se basa en provoca la conducta del consumidor para estudiar sus reacciones. En un experimento se pueden preparar diferentes alternativas y cuantificar los resultados.

Los gerentes de investigación del mercado diseñan cuestionarios para determinar las preferencias del consumidor. Los resultados de los estudios pueden mostrarles a las empresas el rango de precio deseado por los consumidores o incluso en dónde les gusta comprar. Los estudios de investigación del mercado son una herramienta importante para determinar la mezcla óptima del producto o el rango de productos.

Clasificación y estructuración de los datos. Una vez que se tiene los datos necesarios, se realiza una clasificación por medio de procedimientos estadísticos.

Análisis e interpretación de los datos. Cuando se tiene todos los demás datos reunidos y clasificados, se pasa a la fase de análisis de resultados. Es la fase fundamental de todo proceso, ya que la decisión de intervención en el mercado dependerá del resultado que se obtenga.

### 3.6 Desarrollo del producto.

Los destinos son combinaciones de servicios e infraestructuras turísticas (alojamiento, transporte, restauración, entretenimiento, etc.) así como recursos públicos (paisajes, playas, lagos, ambiente, etc.). Todos estos elementos se integran en una marca paraguas bajo el nombre de destino. La integridad del concepto conlleva a que el producto turístico para cada potencial turista sea muy subjetivo y dependa en gran medida, de su imagen y expectativas del lugar.

Las organizaciones que gestionan los destinos necesitan mejorar y diferenciar sus productos, enfatizando su carácter único. Cada vez es más evidente que los nuevos y sofisticados consumidores buscan autenticidad y experiencias únicas, por lo que están dispuestos a pagar un precio mayor, pero solo si el producto es significativamente mejor que el de los competidores.

### 3.7 Definición de producto.

El producto es todo objeto o servicio concretado por el trabajo humano, capaz de satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores; es lo que se ofrece y razón de ser de la organización, es aquello que la empresa o institución provee a su mercado.

Los productos pueden clasificarse en bienes o servicios:

- Un bien es un elemento material o inmaterial que reporta alguna utilidad al ser humano.
- Un servicio que es una acción o trabajo que se lleva a cabo en provecho del comprador, presenta las siguientes características: es intangible, se consume en el momento en que se produce y no es almacenable.

Las necesidades y deseos de los clientes son punto de partida para el desarrollo de productos.



### 3.8 La generación de ideas y la detección de oportunidades.

Cuando se detectan necesidades y/o oportunidades se debe proceder a la generación de ideas con respecto a posibles alternativas de productos, que tienden a lograr beneficios significativos para la empresa y para los consumidores que podrán contar con los productos que satisfagan las necesidades y/o deseos detectados.

El análisis o filtrado de ideas consiste en el proceso de evaluación y análisis de las ideas generadas sobre el producto, para señalar cuáles son congruentes con las metas de la empresa, de tal forma que se eliminen las alternativas riesgosas o poco promisorias.

En la fase de diseño se elabora el concepto integral y detallado del producto. Diseñar un producto consiste en construirlo intelectualmente antes de su realización física.

### 3.9 Análisis de negocio.

Al realizar el análisis de negocios se deben considerar cuatro factores clave:

1. La relación del producto con la línea de productos existentes: cualquier producto que se agregue debe ser congruente con la mezcla de productos ya existente o relacionarse con ella de alguna manera.
2. Costos de desarrollo e introducción: puede ser necesario incurrir en desembolsos considerables de capital, que incluyen gastos de diseño y desarrollo, investigación de mercados para definir su potencial de ventas y volumen, publicidad y promoción de ventas, patentes y equipo adicional.
3. Disponibilidad de personal e instalaciones: es preferible contar con personal bien capacitado y equipo de producción adecuado.
4. La competencia y la aceptación en el mercado: ofrecer un producto que difiera lo suficiente de los productos existentes, o que este en una categoría de costos y precios que permita evitar la competencia directa.

### 3.10 Desarrollo del producto.

La siguiente etapa del desarrollo del producto entraña la elaboración del plan de manejo de marca, empaque y otros esfuerzos de apoyo, como asignación de precios y promoción. El producto básico debe tener nombre, un empaque, tal vez una garantía y estar apoyado por otros componentes del producto.

Manejo de marca: una marca es un medio de identificación del producto, verbal o simbólico, o de ambos tipos. El nombre de la marca de un producto tiene tanta importancia para la imagen de la empresa y sus productos.

Empaque: además de proteger el producto básico, el empaque es una herramienta importante para incrementar el valor del producto total. Un empaque innovador con frecuencia es el factor decisivo para los clientes.

Etiquetado: la etiqueta cumple varias funciones importantes para los fabricantes, que son quienes más la utilizan. Una de sus funciones es mostrar la marca. Una etiqueta es también una herramienta informativa para los consumidores, pues incluye información sobre el cuidado y uso del producto, y lo más importante de su contenido.

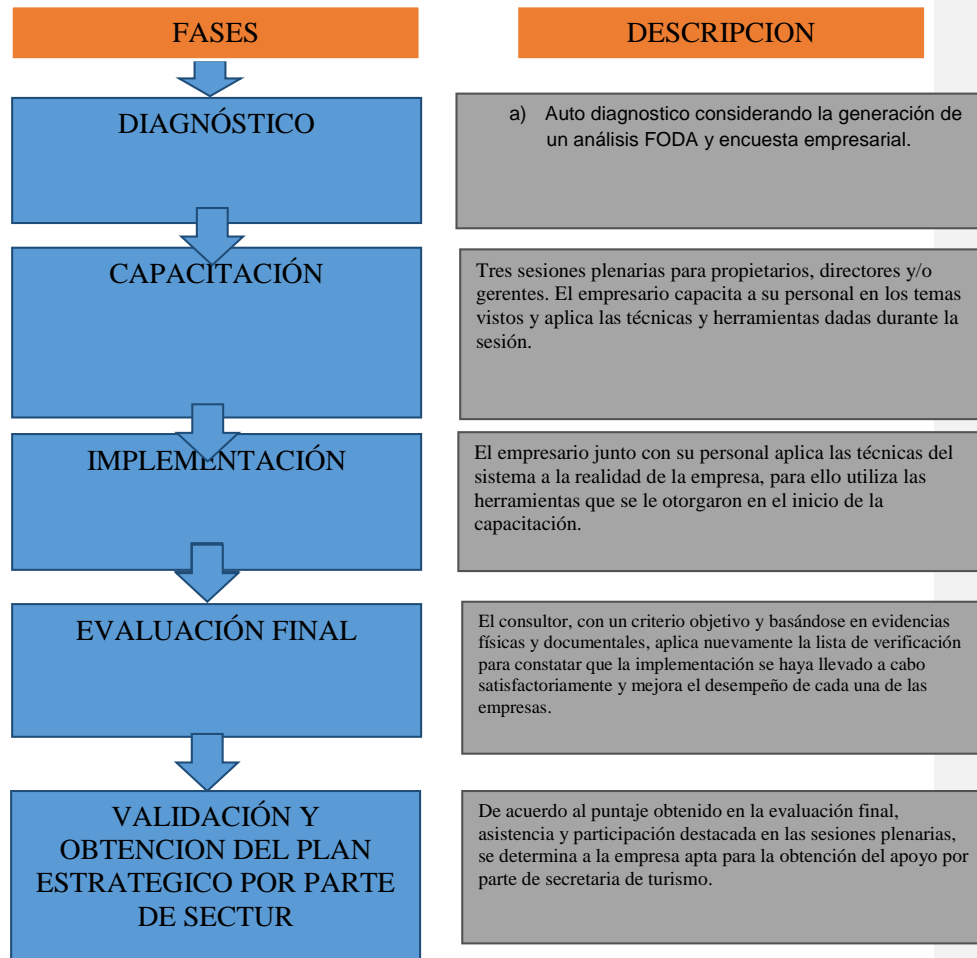
### **3.11 Pruebas del producto.**

La última etapa en el proceso de desarrollo del producto es su prueba. El producto físico debe demostrar que es aceptable. El producto puede realizar una prueba limitada de respuesta del mercado, es decir, llevar el prototipo con especialistas para realizar el análisis de aceptación ante el mercado.

## **CAPITULO 4 DIAGNOSTICO**



#### 4.1. Procedimientos y descripción de las actividades realizadas.



**Imagen 4.1 Fases de la implementación para la obtención del plan estratégico.**

Las primeras actividades a realizar en el diagnóstico son:

- 1) \*Auto diagnóstico considerando la generación de un análisis FODA y encuesta empresarial.
- 2) \*Establecimiento misión, visión, metas objetivos.
- 3) Diagnóstico para determinar la situación inicial
- 4) \*Herramienta para medir la fuerza de venta.

Los dos primeros se realizan por el propio empresario durante la sesión plenaria 1 con el apoyo del consultor.

El auto diagnóstico se genera considerando el análisis FODA y el análisis de la estructura financiera

a) Análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Se trata de un análisis que nos permitirá identificar y agrupar las características impulsoras y restrictivas en el desarrollo de la empresa, este análisis se realiza con la base de la experiencia y observación de la organización en su conjunto y el ambiente que la rodea:

- Fuerzas. Cualquier característica de la empresa que le sirva para sobrevivir y ser competitiva.
- Oportunidades. Aspectos del entorno que pueden ser aprovechados por la empresa.
- Debilidades. Aspectos humanos, tecnológicos, financieros, materiales, etc. En los que consideramos nuestro desempeño o posición deficientes.
- Amenazas. Aspectos del entorno que pueden afectar el desempeño o el cumplimiento de las metas de la empresa.

Para cada tendencia o acontecimiento, la dirección de la empresa necesita identificar las oportunidades y los riesgos correspondientes.

El análisis FODA debe hacerse una vez al año para evaluar la situación de la empresa con respecto a su micro-entorno (factores internos) y su macro-entorno (factores externos), de este análisis FODA y de la Política Básica se derivan las directrices, para ello se hace la siguiente propuesta.

**Tabla 4.1** Evaluando la empresa mediante FODA.

|          |                       |
|----------|-----------------------|
| Empresa: | Fecha de elaboración: |
|----------|-----------------------|

| Situaciones Internas | Fortalezas<br>Lo que la empresa hace bien | Debilidades<br>Aquello en lo que tenemos desempeño deficiente o carencias. |
|----------------------|---|--|
|                      | 1.  | 1.   |
|                      | 2.  | 2.   |
|                      | 3.  | 3.   |
|                      | 4.  | 4.   |
|                      | 5.  | 5.   |

| Situaciones Externas | Oportunidades<br>Factores externos que podrían ser aprovechados en nuestro favor. | Amenazas<br>Factores externos que pueden ser un peligro o un inconveniente, que nos afectan. |
|----------------------|---|--|
|                      | 1.  | 1.   |
|                      | 2.  | 2.   |
|                      | 3.  | 3.   |
|                      | 4.  | 4.   |
|                      | 5.  | 5.   |

**Establecimiento de misión, visión y valores.**

Con el desarrollo de estrategias se pretende que los empresarios, establezcan sus objetivos, misión y visión así como la política básica que nos mostrara hacia qué rumbo se dirigirá la empresa y donde se desea posicionarla.

**Tabla 4.2.** Establecimiento de misión, visión y valores.

|  |
|--|
| <b>1. Defina la Misión de su negocios considerando las siguientes preguntas:</b>   |
| Definición de misión: Razón de ser de la empresa. En ella se describe el mercado que se atiende, cuáles son las características que harán destacar a la empresa y cómo se pretenden alcanzar los objetivos.  |
| ¿Cuál es nuestro negocio?  |
| ¿Quién es nuestro cliente y dónde está?  |
| El enunciado de misión debe ser corto, preciso, contundente.   |
| <b>Misión:</b>   |
| <b>2. Defina la Visión de su negocio considerando las siguientes preguntas:</b>  |
| Definición de visión: Máxima aspiración de la empresa para los próximos años. Es conveniente que sea clara y concreta, algo equivalente a una macro meta, que sirva de brújula a los esfuerzos que se realizarán en los próximos años y que guíen el establecimiento de directrices. |
| ¿Cómo ve a su organización dentro de unos años. 3 a 5 años?  |
| ¿Qué logros importantes espera tener en este periodo?  |
| El enunciado de Visión, debe ser concreto, y representar una Macro Meta que tenga el poder de inspirar al equipo   |
| <b>Visión:</b>   |

|  |
|--|
| <b>3. Defina los Valores del negocio considerando las siguientes preguntas:</b>  |
| Definición de valores: Marcan los principios que deben regir el comportamiento de las personas, dentro de la organización. Es a través de ellos que quedan determinados grandes lineamientos de la cultura organizacional que los líderes quieren implantar en su empresa. |
| ¿Qué debe ser respetado dentro de la organización en el camino de lograr la visión y misión de la empresa?   |
| Ejemplos de valores y sus definiciones   |
| Honestidad: Significa compostura, decencia y moderación en la persona, acciones y palabras.  |
| Colaboración: Significa contribuir con el propio esfuerzo a la consecución o ejecución de algo en lo que trabajo otro u otros.   |
| Dignidad: Significa decoro de las personas en la manera de comportarse.  |
| Lealtad: Significa el cumplimiento de las leyes de la fidelidad y el honor.  |
| Integridad: Significa conjunta, contribuir, entrar a formar parte de un todo.  |
| Participación: Intervención de los miembros de un grupo, empresa, en la gestión de la misma con poder decisorio.   |
| Responsabilidad: Capacidad u obligación de responder de los actos propios, y en algunos casos de los ajenos.   |
| Sinceridad: Veracidad, modo de expresarse libre sin fingimiento.   |
| El enunciado de los valores limitan y orientan el comportamiento de las personas y deben ser descritos claramente  |
| <b>Valores:</b>  |

Se le pide al empresario identifique sus oportunidades, con el fin de auto evaluarse y así poder ofrecer un mejor servicio al cliente. Creando en la mente de los empresarios la idea que el cliente es primero y satisfacción de sus necesidades es definida como calidad en el servicio.

**Tabla 4.3.** Identificando oportunidades.

| NECESIDADES GENERICAS | NECESIDADES DERIVADAS    | DESEOS   |
|-----------------------|--------------------------|--|
| Descanso              | Habitación confortable.  | No ruido, buen servicio a habitación, limpio, climatizado, etc.                        |
| Comer                 | Calidad y Buen servicio. | Atención personalizada, pagar poco, no engordar, alimentos orgánicos, buen sazón, etc. |
| EJEMPLOS              |                          |  |
|                       |                          |  |
|                       |                          |  |
|                       |                          |  |
|                       |                          |  |
|                       |                          |  |

Es de vital importancia para la empresa la generar sus objetivos y metas. Ya que sin ellas serian un barco sin rumbo, con la siguiente tabla se le propone al empresario que establezca sus metas y objetivos no olvidando que estos deben ser claros, flexibles y con fecha de cumplimiento. Cabe mencionar que al ser empresas de pequeño y mediano ramo la mayoría no contaba con ninguna de esta herramientas administrativas con la cual poder dar un buen manejo a los recursos con los que cuentan; por lo tanto dentro del apoyo y capacitación se explicaron las diferentes técnicas para la creación de objetivos.

**Tabla 4.4** Objetivos y metas.

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Nombre de la empresa:</b> |  |
| <b>Encargado:</b>            |  |

| <b>Fecha:</b> |             |         |          |           |
|---------------|-------------|---------|----------|-----------|
| Concepto      | Indicadores |         |          |           |
|               | Financieros | Mercado | Procesos | Potencial |
| Objetivos     |             |         |          |           |
| Metas.        |             |         |          |           |

**Tabla 4.5.** Objetivos y metas en cada una de las aéreas de la empresa.

|                            |
|----------------------------|
| FFET-06b OBJETIVOS Y METAS |
|----------------------------|

|         |           |                |                    |
|---------|-----------|----------------|--------------------|
| METODOS | OBJETIVOS | METAS ACTUALES | METAS PARA EL 2015 |
|---------|-----------|----------------|--------------------|

|                                      |    |    |    |
|--------------------------------------|----|----|----|
| <b>FINANCIEROS</b>                   | 1  | 1  | 1  |
|                                      | 2  | 2  | 2  |
|                                      | 3  | 3  | 3  |
|                                      | 4  | 4  | 4  |
| <b>MERCADO</b><br>Clientes           | 5  | 5  | 5  |
|                                      | 6  | 6  | 6  |
|                                      | 7  | 7  | 7  |
|                                      | 8  | 8  | 8  |
| <b>PROCESOS</b>                      | 9  | 9  | 9  |
|                                      | 10 | 10 | 10 |
|                                      | 11 | 11 | 11 |
|                                      | 12 | 12 | 12 |
| <b>POTENCIAL</b><br>Recursos Humanos | 13 | 13 | 13 |
|                                      | 14 | 14 | 14 |
|                                      | 15 | 15 | 15 |
|                                      | 16 | 16 | 16 |

Parte fundamental de este diagnóstico es retroalimentar al empresario con la finalidad de que ellos conozcan su situación actual, haciendo de su conocimiento la importancia de introducir la tecnología en su negocio, así como el correcto manejo de sus finanzas siendo esta parte medular en el accionar empresarial.

Para ello se implementa este cuestionario como propuesta para un auto análisis, siendo un parte aguas para que el empresario tenga información necesaria para el correcto manejo administrativo del negocio.



## CUESTIONARIO EMPRESARIAL

|         |          |         |        |
|---------|----------|---------|--------|
| Nombre: | Empresa: | Puesto: | Fecha: |
|---------|----------|---------|--------|

**1. ¿Usted pertenece a una sociedad mercantil?**

- a. Si
- b. No

**2. ¿A que tipo de sociedad pertenece?**

- a. Sociedad en Comandita Simple (S. en C.)
- b. Sociedad en Comandita por Acciones (S. en C. por A.)
- c. Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.)
- d. Sociedad Anónima (S.A.)
- e. Sociedad Cooperativa (S.C.)

**3. ¿Usted esta dado de alta ante el Registro Publico del Comercio?**

- a. Si
- b. No

**4. Usted está dado de alta como:**

- a. Persona Fisica
- b. Persona Moral

**5. ¿Usted sabe cual es la diferencia de ser Persona Fisica o Persona Moral?**

- a. Si
- b. No

**6. ¿Usted conoce los tipos de registros para las Personas Fisicas?**

- a. Si
- b. No

**7. ¿Usted sabe cuales son las ventajas de estar dado de alta ante hacienda?**

- a. Si
- b. No

**8. ¿Usted conoce las obligaciones de estar dado de alta en hacienda?**

- a. Si
- b. No

**9. ¿Usted declara impuestos?**

- a. Si

b. No  
c. ¿Por qué?:

**10. ¿ Tiene la Marca Registrada de su negocio?**

- a. Si
- b. No
- c. No sé a que se refiere.

**11. ¿ Usted conoce la diferencia entre el Nombre Comercial y Razon Social de un negocio?**

- a. Si
- b. No
- c. No sé a que se refiere.

**12. ¿ Usted es el dueño del negocio?**

- a. Si
- b. No

**13. El dueño/propietario del negocio, ¿recibe salario?**

- a. Si
- b. No

**14. ¿ Usted sabe cuales son las funciones que debe desempeñar el dueño/propietario?**

a. Si ¿Cuáles?:

\_\_\_\_\_

b. No ¿Por qué?:

\_\_\_\_\_

**15. En el negocio, ¿hay familiares trabajando?**

- a. Si ¿Cuántos?: \_\_\_\_\_
- b. No

**16. En el negocio, ¿llevan un control de ingresos y egresos?**

- a. Si
- b. No
- c. No sé a que se refiere.

**17. En el negocio, ¿llevan un control de nómina?**

- a. Si
- b. No
- c. No sé a que se refiere.

18. ¿Usted sabe calcular el punto de equilibrio del negocio?

- a. Si
- b. No
- c. No sé a que se refiere.

19. El lugar donde se encuentra su negocio, ¿es propia o rentada?

- a. Propia
- b. Rentada

20. Si el lugar donde se encuentra su negocio es rentada, ¿incluye los gastos a su cuenta de egresos?

- a. Si
- b. No ¿Por qué?:

\_\_\_\_\_

21. En el negocio, ¿existe un reglamento de trabajo?

- a. Si
- b. No ¿Por qué?:

\_\_\_\_\_

c. No sé a que se refiere.

22. En el negocio, ¿tienen las Medidas de Seguridad que establece Protección Civil?

- a. Si
- b. No ¿Por qué?:

\_\_\_\_\_

23. ¿Usted sabe cuáles son los canales de comercialización del negocio?

- a. Si
- b. No
- c. No sé a que se refiere.

24. El negocio, ¿tiene pagina de internet o correo electrónico?

- a. SI
- b. No
- c. No sé a qué se refiere.

Es bien sabido que para tener mayor fuerza de venta es necesario el establecimientos de campañas publicitarias, con ellas podemos darnos a conocer, sacar promociones pero sobre todo abrir nuevos canales de comercialización, esta herramienta está diseñada para hacer

una auto evaluación en como las empresas se dan a conocer y así poder abrirse paso en otros segmentos de mercado teniendo como resultado mayor utilidad.

Sabemos que toda campaña publicitaria implica una inversión económica significativa. El objetivo de esta herramienta es medir el impacto de nuestras estrategias de comercialización (como publicidad, promociones, fuerza de ventas, etc.) con el fin de utilizar mejor nuestros recursos.

| DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA<br>¿Cómo te das a conocer? | CANALES DE COMERCIALIZACION<br>Medio para lograrlo | PERIODO DE LA IMPLEMENTACIÓN |     | COSTO<br>\$ | Evaluación Cualitativa |         |      |
|---|--|------------------------------|-----|-------------|------------------------|---------|------|
|   |  | Inicio                       | Fin |             | Bien                   | Regular | Malo |
|   |  |                              |     |             |                        |         |      |
|   |  |                              |     |             |                        |         |      |
|   |  |                              |     |             |                        |         |      |
|   |  |                              |     |             |                        |         |      |
|   |  |                              |     |             |                        |         |      |
|   |  |                              |     |             |                        |         |      |

**COMENTARIOS ADICIONALES:**

## CAPITULO 5

# PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

**Comentado [A6]:** En este capítulo deberá proponerse las actividades que cumplan con los objetivos propuestos

- Analizar los modelos de negocios de las Pymes turísticas.
- Diagnosticar las necesidades de las Pymes turísticas.
- Gestionar las prácticas de desarrollo de los modelos de planeación estratégica.
- Promover la incorporación de conocimientos técnicos.
- Incrementar la competitividad de las empresas.
- Mejorar la calidad de los servicios turísticos.

**Comentado [A7]:** Propuesta de implementación

## 5.1 Análisis del modelo de negocios para Pyme´s

Evaluar constantemente el modelo de negocio de una empresa debe ser una actividad importante de la gerencia de una empresa. Esta evaluación permite conocer la salud y el desempeño del modelo de negocio actual y reconocer cuando sea necesario realizar pequeños o grandes cambios para mantener o incrementar la posición de mercado de una organización.

Hoy en día todas las industrias están sometidas a intensos grandes e imprevistos cambios, entre otros por la entrada de nuevos competidores que llegan con nuevos y poderosos modelos de negocios capaces de cambiar toda la estructura de una industria, como ya esté ocurriendo en las industrias editorial, los medios impresos e incluso la industria de los automóviles, de transporte y las turísticas.

Las preguntas y los instrumentos de evaluación nos permiten realizar el diagnóstico de un modelo de negocios. A continuación se demuestra un cuestionario que se le proporcione a los empresarios para evaluar la situación actual de su modelo de negocios, cabe mencionar que dicho cuestionario solo es un formato vacío por el derecho de privacidad de las empresas.

| <b>Evaluación del Modelo de Negocios.</b>   |           |           |
|---|-----------|-----------|
| Empresa: _____  |           |           |
| Fecha: _____  |           |           |
| <b>Evaluar la Oferta de Valor</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
| Las preguntas claves son:   |           |           |
| 1. ¿Nuestra oferta de valor está bien alineada con el problema/necesidad del cliente?                             |           |           |
| 2. ¿Nuestra oferta de valor tiene la fortaleza del "efecto red"?  |           |           |
| 3. ¿Hay una buena sinergia e interrelación entre los diferentes productos y servicios de nuestra oferta de valor? |           |           |
| 4. Están nuestros clientes actuales bien satisfecho con nuestra oferta de valor?                                  |           |           |
| <b>Evaluar el modelo de ingresos</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
| Las preguntas donde debemos poner el foco de la evaluación son:   |           |           |
|   |           |           |

|   |           |           |
|---|-----------|-----------|
| 1. ¿Nuestros beneficios tienen un buen margen?  |           |           |
| 2. ¿Son los ingresos predecibles?   |           |           |
| 3. ¿Es el flujo de ingresos recurrentes y las compras son frecuentes y repetibles?                                    |           |           |
| 4. ¿Están nuestro flujo de ingresos diversificados?   |           |           |
| 5. ¿Es sustentable en el tiempo este flujo de ingresos?   |           |           |
| 6. ¿Cómo es el flujo de caja del modelo, podemos vender antes de incurrir en gastos?                                  |           |           |
| 7. ¿Nosotros estamos cobrando por lo que los clientes realmente están dispuestos a pagar?                             |           |           |
| 8. ¿Nuestro mecanismo de fijación de precios está alineado a lo que el cliente está dispuesto a pagar?                |           |           |
| <b>Evaluar la estructura de costos</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
| Para evaluar la estructura de costo de un modelo de negocios debemos preguntarnos:                                    |           |           |
| 1. ¿Son nuestros costos predecibles?  |           |           |
| 2. ¿Esta nuestra estructura de costo totalmente alineada con el modelo de negocios?                                   |           |           |
| 3. ¿Son nuestras operaciones eficientes en costos?  |           |           |
| 4. ¿Nos beneficiamos de la economía de escala?  |           |           |
| 5. ¿Nos beneficiamos de la economía del “efecto red”?   |           |           |
| <b>Evaluar los recursos claves</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
| Las preguntas centrales para evaluar los recursos claves de un modelo de negocios son:                                |           |           |
| 1. ¿Están los recursos claves disponibles como ventaja comparativa de nuestro modelo de negocios?                     |           |           |
| 2. ¿Son nuestros recursos claves difíciles de replicar para competir?   |           |           |
| 3. ¿Los recursos necesarios son predecibles?  |           |           |
| 4. ¿Están disponibles los recursos claves para el despliegue en la cantidad y el tiempo correcto?                     |           |           |
| <b>Evaluar los procesos y actividades claves</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
| Los procesos y las actividades claves deben evaluarse en base a las siguientes preguntas:                             |           |           |
| 1. ¿Que tan eficiente ejecutamos los procesos y actividades claves?   |           |           |
| 2. ¿Son nuestros procesos y/o actividades claves difíciles de copiar por la competencia?                              |           |           |
| 3. ¿Cual es la capacidad de ejecución de los procesos y actividades claves de mi modelo de negocios?                  |           |           |
| 4. ¿Es el balance entre los procesos y las actividades en outsourcing y en insourcing adecuado al modelo de negocios? |           |           |

|  |           |           |
|--|-----------|-----------|
| 5. ¿están efectivamente localizados los procesos y las actividades claves del modelo de negocios?                      |           |           |
| <b>Evaluar los socios y alianzas claves</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
| Para evaluar los socios y las alianzas claves debemos enfocarnos en:   |           |           |
| 1. ¿Estamos enfocados y trabajamos de manera cercana con nuestros socios para atender las necesidades de los clientes? |           |           |
| 2. ¿Disfrutamos de buenas relaciones con los socios claves?  |           |           |
| 3. Obtenemos ventaja económica de nuestra alianza con los socios claves del negocios?                                  |           |           |
| 4. ¿nos informan con antelación cualquier cambio en sus políticas y estrategia de negocios?                            |           |           |
| <b>Evaluar los segmentos de clientes</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
| Evaluar la segmentación de un modelo de negocios requiere las siguientes preguntas:                                    |           |           |
| 1. ¿Es adecuado el segmento de cliente al que estoy dirigiendo mi oferta de valor?                                     |           |           |
| 2. ¿Están satisfecho nuestros clientes con nuestra oferta de valor? ¿en que medida?                                    |           |           |
| 3. ¿Cómo es el índice de pérdida de clientes: baja, media o alta?  |           |           |
| 4. ¿Esta nuestra cartera de clientes bien segmentada?  |           |           |
| 5. ¿Estamos continuamente agregando nuevos miembros a nuestra cartera de clientes?                                     |           |           |
| 6. ¿A que rata crece nuestra cartera de clientes?  |           |           |
| <b>Evaluar los canales</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
| Preguntas claves:  |           |           |
| 1. ¿Son nuestros canales efectivos en la entrega de la oferta de valor?  |           |           |
| 2. ¿Llegar al canal es fácil para nuestros clientes?   |           |           |
| 3. ¿La llegada del canal a nuestros clientes es fuerte?  |           |           |
| 4. ¿Los canales proveen alcance y economía al modelo?  |           |           |
| 5. ¿Los canales están fuertemente integrado al modelo de negocios?   |           |           |
| 6. ¿Están los canales fuertemente enlazados con nuestros segmentos de clientes?  |           |           |
| <b>Evaluar le manejo de las relaciones</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
| Para realizar la evaluación del manejo de las relaciones con el cliente debemos enfocarnos en:                         |           |           |
| 1. ¿Están las relaciones con nuestros clientes consolidadas?   |           |           |





|   |  |  |
|---|--|--|
| 2. ¿Es adecuado el manejo de las relaciones con los clientes para cada segmento de clientes?    |  |  |
| 3. ¿Tienen el manejo de relaciones con el cliente un bajo costo en su relación costo/beneficio? |  |  |
| 4. ¿Tiene marca fortalezas en el segmento de mercado que atendemos?                             |  |  |
| 5. ¿Cómo somos percibidos por los segmentos de clientes?  |  |  |

## 5.2 Diagnostico de Necesidades para las Pyme´s turísticas.

Las necesidades de las Pyme´s turísticas tienen sus bases en el servicio prestado ya que en ocasiones no los productos que se ofrecen no son tangibles  
 Como por ejemplo un recorrido turístico. A continuación se presentun formato para diagnosticar las necesidades por empresa de un negocio turístico.

## 5.3 Conocimientos técnicos en la Planeación estratégica para el mercadeo

|    |   | <b>T4-02 Traducción de necesidades (Del QUÉ al CÓMO)</b> |         |          |  |  |
|--|---|--|---------|----------|--|--|
| Esta herramienta sirve para identificar necesidades principales de un nicho. Del cliente vienen los "QUE'S", es decir, las necesidades. La empresa propone los "CÓMOs", esto es las características de nuestro servicio o producto con las cuales pensamos satisfacer dichas necesidades. Para cada QUÉ debe existir al menos un COMO. |   |  |         |          |  |  |
| Empresa:   |   | Elaborado por:   |         | Fecha:   |  |  |
| Nicho que se analiza:  |   | Producto o servicio que se analiza:                      |         |          |  |  |
| Describe al nicho  | ¿QUÉs? (necesidades)<br>En orden de importancia | ¿CÓMOs? (características) En orden de importancia        |         |          |  |  |
|  |   | 1er cómo   | 2o cómo | 3er cómo |  |  |
|  | 1   | →  |         |          |  |  |
|  | 2   | →  |         |          |  |  |
|  | 3   | →  |         |          |  |  |
|  | 4   | →  |         |          |  |  |
|  | 5   | →  |         |          |  |  |

La participación de las PyMe´s dentro del mercado actual chiapaneco crean una competencia ardua en la obtención de clientes ya que muchas se ven desplazadas por los grandes corporativos que cada vez más se adentran al estado.

Es por esta razón que se hace necesario de crear un área de mercadeo, el cual permitirá un aumento en los ingresos. El objetivo principal de este plan estratégico es diseñar estrategias que permitan, desde los puntos referentes de precios, promoción, comunicación y la calidad del servicio, distinguirse frente a la competencia y aprovechar así que la demanda del sector turístico en temporada alta.

Con el motivo de crear un concentrado de información que sirva a la empresa a entender las bases sobre que se encuentra dentro del mercado se proporciono la siguiente herramienta como apoyo.

| Información de la empresa        |  |
|----------------------------------|--|
| Razón social                     |  |
| Ubicación                        |  |
| Productos o servicios que ofrece |  |
| Objetivo de la empresa           |  |
| Valores agregados                |  |
| Numero de clientes               |  |

Para comprender y estandarizar los productos que se ofrecen se creó un portafolio de productos, en cuestión de las empresas de servicios se le pidió a los participantes que fueran mas subjetivos y que reconocieran sus servicios como productos que ofrecen ya fueran platillos o reservaciones de estancia en caso de los hoteles.

Según Lamb, Hair y McDaniel, (2002) “una estrategia de precios es un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del

producto.” Aunado a esto también se incorpora la lista de precios de cada producto que en base a cada estrategia de precios maneja cada empresa.

| Portafolio de productos |             |        |
|-------------------------|-------------|--------|
| Nombre del producto 1   | Descripción | Precio |
|                         |             |        |
| Nombre del producto 2   | Descripción |        |
|                         |             |        |
| Nombre del producto 3   | Descripción |        |
|                         |             |        |

Con base a los lineamientos que SECTUR nacional promueve se promovieron las técnicas modernas de promoción y comunicación, desarrollando marketing principalmente con medios en línea como páginas web, Facebook, Ttwitter y mas especifico en algunos medios de promoción específicos como los son sitios como por ejemplo Trip advisor que son todos medios gratuitos de difusión.

Basándonos en la realidad y de manera de ejemplo y sin ningún afán de promoción demostramos las siguientes imágenes de empresas con páginas web y mercadeo vía internet.



Fuente:www.sombrerotours.com.mx/es/

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL SECTOR TURÍSTICO.”**



Fuente: <https://www.facebook.com/pages/Agencia-de-Viajes-Casanova-Tours/273309216021947?fref=ts>

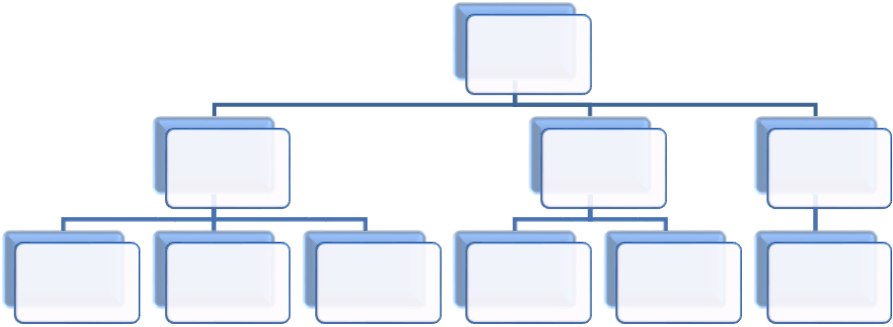


Fuente: [https://twitter.com/Hotel\\_BO](https://twitter.com/Hotel_BO)



### 5.4 Gestión de la Planeación estratégica para la administración de PyMe´s

Con el fin de apoyo en la administración de las empresas se retoman diferentes puntos a tratar dentro del diagnostico con el fin de concentrar las bases administrativas de cada empresa plasmada en la tabla siguiente.

| Bases administrativas de la empresa  |  |
|--|--|
| Misión   |  |
| Visión   |  |
| Política de calidad  |  |
| Principios corporativos  |  |
| Objetivos corporativos   |  |
| Organigrama actual:  |  |
|  |  |

Para la definición estructural de los recursos humanos es necesario crear descripción de puestos que es una herramienta que ayuda a saber quién es el encargado y cuáles son sus funciones.

| Descripción de cargos de la empresa |                  |                       |
|-------------------------------------|------------------|-----------------------|
| Área funcional                      | Personal a cargo | Funciones principales |
|                                     |                  |                       |
|                                     |                  |                       |
|                                     |                  |                       |
|                                     |                  |                       |

Los diagnósticos realizados a las empresas turísticas dentro del programa nos generan resultados que nos permiten crear las herramientas para el desarrollo y crecimiento de las empresas que se están capacitando.

Cabe mencionar que las herramientas que se proporcionan a las empresas se conforman para un perfil de estudios básicos a medios ya que no muchas personas dentro del programa tienen alguna carrera terminada.

Se dice que el éxito de la aplicación de la estrategia radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, que es más un arte que una ciencia.

Como apoyo para las empresas dentro del programa se proporciono la herramienta del FODA especializado la cual ayuda al empresario a generar líneas de acción para el futuro.



| Estrategias derivadas del analisis FODA para acercarnos a nuestra Visión       |  |
|--|--|
| FO (maxi-maxi)<br>Estrategias para aprovechar nuestras Fuerzas y Oportunidades | DO (mini-maxi)<br>Estrategia para minimizar tanto las D como las O |
| F01.   | D01.   |
| F02.   | D02.   |
| F03.   | D03.   |
| F04.   | D04.   |
| F05.   | D05.   |
|  |  |
| FA (maxi-maxi)<br>Estrategia para maximizar las F y minimizar las A            | DA (mini-mini)<br>Estrategia para minimizar tanto las D como las A |
| Nosotros   | Nosotros   |
| F01.   | D01.   |
| F02.   | D02.   |
| F03.   | D03.   |
| F04.   | D04.   |
| F05.   | D05.   |

| <b>FODA ESPECIALIZADO</b>  |  |   |
|--|--|---|
| Este formato nos permite identificar estrategias de acción basado en un analisis FODA y el analisis combinado de las 4 situaciones: FO, FD, DO, DA |  |   |
| Empresa:   |  |   |
| Analisis FODA  |  |   |
| F<br>a<br>c<br>t<br>o<br>r<br>e<br>s<br><br>I<br>n<br>t<br>e<br>r<br>n<br>o<br>s   | <b>Fortalezas</b><br><br>Lo que la empresa hace bien y la caracteriza                        | <b>Debilidades</b><br><br>Aquello en lo que tenemos desempeño deficiente o carencias.                   |
|  | F1.  | D1.   |
|  | F2.  | D2.   |
|  | F3.  | D3.   |
|  | F4.  | D4.   |
|  | F5.  | D5.   |
| F<br>E<br>a<br>x<br>c<br>t<br>o<br>r<br>e<br>s<br><br>E<br>x<br>t<br>e<br>r<br>n<br>o<br>s   | <b>Oportunidades</b><br><br>Factores externos que podrían ser aprovechados en nuestro favor. | <b>Amenazas</b><br><br>Factores externos que pueden ser un peligro o un inconveniente, que nos afectan. |
|  | O1.  | A1.   |
|  | O2.  | A2.   |
|  | O3.  | A3.   |
|  | O4.  | A4.   |
|  | O5.  | A5.   |

## 5.5 Diagnostico actual de la empresa para el desarrollo de la mejora continua.

La importancia de evaluar a la empresa en tiempos cortos nos dice que la competencia entre empresas es cada vez más ardua. Los diagnósticos no ayudaran a saber la situación actual de la empresa y la implementación de estos en tiempos calendarizados de periodos cortos mejoraran la calidad y la competitividad de nuestra empresa. A continuación proporcionamos las herramientas usadas para el diagnostico y evaluación de la empresa.

### 5.5.1 Diagnostico del mercadeo

| Utilice este formato para identificar prioridades en los elementos de mercadotecnia. La columna A es la situación actual, mientras que la columna B es la oportunidad de mejora. Multiplique AXB para identificar los puntos con calificación mayor (9), serán aquellos en los que debemos enfocar los esfuerzos de mejora. |                          |         |          |                          |        |        |               |
|---|--------------------------|---------|----------|--------------------------|--------|--------|---------------|
| Empresa:  |                          |         | Elaboró: |                          |        | Fecha: |               |
| Elementos   | A. Diagnóstico Situación |         |          | B. Oportunidad de Mejora |        |        | Prioridad AxB |
|   | Bien 1                   | Medio 2 | Mal 3    | Nula 1                   | Baja 2 | Alta 3 |               |
| Precio  |                          |         |          |                          |        |        |               |
| Imagen Corporativa  |                          |         |          |                          |        |        |               |
| Promoción   |                          |         |          |                          |        |        |               |
| Publicidad  |                          |         |          |                          |        |        |               |
| Nichos de Mercado   |                          |         |          |                          |        |        |               |
| Base de Datos de Clientes   |                          |         |          |                          |        |        |               |
| Técnicas de Ventas  |                          |         |          |                          |        |        |               |
| Servicio al Cliente Externo   |                          |         |          |                          |        |        |               |
| Estado de las Instalaciones   |                          |         |          |                          |        |        |               |
| Cumplimiento de Promesas  |                          |         |          |                          |        |        |               |
| Conocimiento del Servicio   |                          |         |          |                          |        |        |               |
| Habilidades del Personal  |                          |         |          |                          |        |        |               |
| Actitud del Personal  |                          |         |          |                          |        |        |               |
| Servicio al Cliente Interno   |                          |         |          |                          |        |        |               |
| Presentación del Personal   |                          |         |          |                          |        |        |               |
| Atención a Quejas.  |                          |         |          |                          |        |        |               |
| Comentarios adicionales   |                          |         |          |                          |        |        |               |
|   |                          |         |          |                          |        |        |               |

### 5.5.2 Diagnostico de la estructura financiera.

Mediante este formato identifique su situación actual en los diferentes conceptos del análisis financiero. En caso de que su situación sea regular o mala, y tenga oportunidad de mejora, defina acciones inmediatas que sean factibles de realizar y prevea acciones a mediano y largo plazo. Es importante ver la relación que tiene cada concepto y su impacto en la rentabilidad del negocio.

|          |                |        |
|----------|----------------|--------|
| Empresa: | Elaborado por: | Fecha: |
|----------|----------------|--------|

|              |                   |         |  |  | Acciones inmediatas | Acciones a mediano y largo plazo |  |  |  |
|--------------|-------------------|---------|--|--|---------------------|----------------------------------|--|--|--|
|              |                   | Bien    | Regular  | Mal  |                     |                                  |  |  |  |
| Rentabilidad | Utilidad          | Ventas  | Precio   |  |                     |                                  |  |  |  |
|              |                   |         | Volumen  |  |                     |                                  |  |  |  |
|              | Costos y gastos   | Menos   | Costos Variables.<br>(Varían de acuerdo a las Ventas):<br><small>Materias primas, Algunos Salarios, Comisiones</small>                       |  |                     |                                  |  |  |  |
|              |                   |         | Costos fijos.<br>(NO varían de acuerdo a las Ventas)<br><small>Renta, Gastos, Salarios (Director, Gerentes, etc.)<br/>Depreciaciones</small> |  |                     |                                  |  |  |  |
|              |                   |         | Gastos Financieros.<br><small>Intereses que origina el PASIVO con COSTO</small>  |  |                     |                                  |  |  |  |
|              | Capital Invertido | Activos |  | Efectivo y Bancos  |                     |                                  |  |  |  |
|              |                   |         |  | Cuentas por Cobrar<br><small>Deudas de nuestros clientes</small>                   |                     |                                  |  |  |  |
|              |                   |         |  | Inventarios<br><small>Materiales comprados para transformarlos y venderlos</small> |                     |                                  |  |  |  |
|              |                   | Menos   | Activo Fijo<br><small>Terrenos, Edificios, Maquinaria y Equipos</small>  |  |                     |                                  |  |  |  |
|              |                   | Pasivo  | Pasivo Con Costo<br><small>(Deudas que generan Interés)</small>  |  |                     |                                  |  |  |  |
|              |                   |         | Pasivo sin Costo<br><small>(Deudas que no generan interés: Proveedores, Préstamos)</small>   |  |                     |                                  |  |  |  |

### 5.5.3 Diagnostico de resultados

| Este ejercicio nos permite determinar la situación actual de la empresa en base a sus resultados obtenidos. Este será el punto de partida para establecer indicadores de medición y enfocar los esfuerzos de la empresa para mejorar. Si una medición cualitativa de los resultados no se puede establecer una mejora. |                                    |   |         |        |  |
|--|------------------------------------|---|---------|--------|--|
| Empresa:   |                                    | Elaboró:  |         | Fecha: |  |
| Elemento   | ¿Qué preguntarnos?<br>¿Cómo medir? | Semáforo  |         |        |  |
|  |                                    | Bien  | Regular | Mal    |  |
| <b>FINANCIEROS</b>   |                                    |   |         |        |  |
| 1  | Utilidad                           | ¿Suficientes? ¿Sube? o ¿Baja?   |         |        |  |
| 2  | Rentabilidad                       | ¿Mayor al costo de capital?   |         |        |  |
| 3  | Liquidez                           | ¿Cuenta con dinero suficiente para cubrir los pagos en el corto plazo?                        |         |        |  |
| 4  | Endeudamiento                      | ¿Carga financiera soportable?   |         |        |  |
| <b>COMERCIALES</b>   |                                    |   |         |        |  |
| 1  | Participación en el mercado        | ¿Sube?, ¿Buena afluencia y permanencia de los clientes?                                       |         |        |  |
| 2  | Satisfacción de los clientes       | ¿Aumentan las quejas? ¿Existe información de encuestas?                                       |         |        |  |
| <b>PROCESOS INTERNOS</b>   |                                    |   |         |        |  |
| 1  | Productividad y procesos clave     | ¿Mejoramos? ¿Cómo estamos en comparación con nuestra competencia?                             |         |        |  |
| 2  | Desperdicios                       | ¿Mejoramos? ¿Los conocemos? ¿Son elevados?  |         |        |  |
| <b>POTENCIAL</b>   |                                    |   |         |        |  |
| 1  | Rotación del personal              | ¿Nuestro personal es una fortaleza? ¿Nuestro personal se va? ¿Nuestro personal está contento? |         |        |  |
| 2  | Ausentismo e impuntualidad         | ¿Son altas? ¿Aumentan?  |         |        |  |
| 3  | Capacidad de innovación            | ¿Hay nuevos productos o proyectos? ¿Hay mejoras e innovaciones constantemente?                |         |        |  |

## **CAPITULO 6**

### **RESULTADOS OBTENIDOS**

## 6.1 Resultados obtenidos de las empresas dentro del programa

A manera de evidencia y con la finalidad de demostrar la cantidad de empresas que se apoyaron con la planeación y mejoramiento de su negocio se hizo un concentrado y se expresa en la tabla 6.1, los nombres fueron omitidos por motivos de seguridad y ética.

En esta tabla se expresa el giro de la empresa así como el tamaño y porcentaje de asistencia. Secretaria de turismo exigía un total de 100% en las asistencias para otorgar el apoyo empresarial que brindaba a PYMES del estado.

Se anexa al final del proyecto la lista que firmaba el participante al momento de registrarse.

TABLA. LISTA DE ASISTENCIA OTORGADA A SECTUR.

| GIRO              | TAMAÑO  | AS1 | AS2 | AS3 | % DE ASISTENCIA |
|-------------------|---------|-----|-----|-----|-----------------|
| HOTEL             | MEDIANA | X   | X   | X   | 100%            |
| HOTEL             | PEQUEÑA | X   | X   | X   | 100%            |
| RESTAURANTE       | PEQUEÑA | X   | X   |     | 66.66%          |
| RESTAURANTE       | PEQUEÑA |     | X   | X   | 66.66%          |
| CAFETERÍA         | PEQUEÑA |     | X   |     | 33.33%          |
| AGENCIA DE VIAJES | PEQUEÑA | X   | X   | X   | 100%            |
| RESTAURANTE       | PEQUEÑA | X   | X   | X   | 100%            |
| HOTEL             | PEQUEÑA | X   | X   | X   | 100%            |
| AGENCIA DE VIAJES | PEQUEÑA | X   | X   | X   | 100%            |
| AGENCIA DE VIAJES | PEQUEÑA | X   | X   | X   | 100%            |

- AS = ASISTENCIA

Como resultado obtenemos que de un total de 10 empresas que participaron en una de varias asesorías que se brindaron a empresarios chiapanecos, se puede observar que solo 7 lograron acreditar para recibir el beneficio, siendo estas las que cumplieron con el 100% de asistencias. Por derecho de privacidad en nombre de las empresas así como datos evaluados han sido omitidos. Con el motivo de medir los resultados obtenidos se califico a las empresas conforme a las evaluaciones iniciales y finales dando como resultado lo siguiente. El formato de evaluaciones iniciales y finales se presentan en los anexos.


| Recurso Humano | Calificaciones |       |        |
|----------------|----------------|-------|--------|
|                | Inicial        | Final | Mejora |

|  |                       |              |               |
|--|-----------------------|--------------|---------------|
|  | 41                    | 100          | 59            |
| Se actualizaron o definieron los organigramas de la empresa, se capacitaron a los colaboradores y se les aplicó la evaluación. Se actualizaron o elaboraron las descripciones de puestos y se homologó el reglamento interno para todas las unidades, se elaboraron programas de capacitación interna.   |                       |              |               |
| <b>Satisfacción del Cliente</b>  | <b>Calificaciones</b> |              |               |
|  | <b>Inicial</b>        | <b>Final</b> | <b>Mejora</b> |
|  | 43                    | 92           | 49            |
| Se definieron los segmentos y nichos de mercado de cada unidad así como las necesidades de al menos uno de los nichos. Las empresas aplicaron encuestas a sus clientes, para validar la calidad del servicio, en función a los resultados de éstas se realizaron planes de mejora. Se capacitó en temas de postura de atención y técnica de ventas a los colaboradores que están en contacto directo con el cliente, estableciéndose el estándar de postura de atención y procedimientos. También se realizaron los psicodramas con respecto a situaciones reales en el servicio definiéndose un formato de quejas. Por lo consiguiente se logro el objetivo de los empresarios estandarizando una misma disciplina. |                       |              |               |
| <b>Gerenciamiento de Mejora</b>  | <b>Calificaciones</b> |              |               |
|  | <b>Inicial</b>        | <b>Final</b> | <b>Mejora</b> |
|  | 24                    | 100          | 76            |
| Establecieron su misión, visión y valores, se elaboró el análisis FODA con ayuda de todo el personal y con base a estas 2 herramientas y los lineamientos del corporativo en cuanto a metas de ventas y costos se definieron las directrices que aplicarán en el presente año como resultado de la planeación estratégica.   |                       |              |               |

|   |                       |              |               |
|---|-----------------------|--------------|---------------|
| <b>Calificación Final</b>   | <b>Calificaciones</b> |              |               |
|   | <b>Inicial</b>        | <b>Final</b> | <b>Mejora</b> |
|   | 34                    | 92           | 58            |
| En general las empresas quedaron muy satisfechas con la implementación del programa ya que al ser empresas de medio y bajo ramo no contaban con todas las herramientas necesarias para desarrollar planes a futuro con las cuales se adentren cada vez más en el mercado estatal. De la misma manera se logró que su personal se pusiera la camiseta y participara activamente en la implementación del Programa. Felicitaron a Secretaría de Turismo Federal y del Estado de Chiapas por el programa y a los consultores por el apoyo. |                       |              |               |



Como evidencia de los beneficios de la implementación del Programa de planeación estratégica se presentan algunos casos de éxito de las empresas que acreditaron el curso y por ende lograron certificarse como empresas de Calidad del sector turístico. Los nombres de las empresas se han omitido por derechos de privacidad de datos. Al final del trabajo anexamos ejemplos de herramientas hechas a las empresas.

|   |  |
|---|--|
| <p>Logo de la empresa</p>    | <p><b>Giro empresarial: Agencia de viajes</b><br/> <b>Número de empleados: 5</b><br/><br/> <b>Calificación</b> _____</p> |
| <p><b>Nombre de la empresa:</b></p>   |  |
| <p><b>Beneficios para el cliente:</b> Mejor atención, calidad y rapidez en la información o servicio que requiera.</p>  |  |
| <p><b>Nuestra empresa:</b> Capacitación del personal, mejor organización y buen clima laboral, Nos sentimos respaldados por el programa Moderniza.</p>  |  |
| <p><b>Participación:</b> Nos ayudó a identificar nuestro nicho de mercado, a enfocarnos en el, a reducir gastos y estandarizar procesos, para con ello reducir tiempos y poder ofrecer una asesoría de calidad a nuestros clientes. A tener una mejor postura de atención.<br/>         Como empresario principalmente a motivar a nuestro personal y a delegar responsabilidades, tenemos que confiar en la capacidad de nuestros colaboradores, ya que todos estamos enfocados en el bien común del crecimiento de la empresa.<br/><br/>         Planes Futuros: Definitivamente seguir trabajando apegados a los apoyos del gobierno del estado conjunto a la Sectur federal, y que este cambio que hemos logrado se siga dando para que la agencia logre consolidarse, ofreciendo día a día una mejor calidad en el servicio, para lograr el crecimiento de la misma.</p> |  |
| <p><b>Resultados:</b><br/> <b>Con el Personal:</b> Integración, trabajar en equipo y mayor motivación y gusto por lo su trabajo.<br/> <b>Con el cliente:</b> Calidad en el servicio y darle la mejor asesoría para su viaje.<br/> <b>En los procesos:</b> a reducir desperdicios, a enfocarnos en nuestras metas de ventas, aprovechar nuestras fortalezas y a mejorar en nuestras debilidades.</p>   |  |
| <p><b>Testimonio Empresarial:</b> El programa nos ayudó en la aplicación y desarrollo administrativo, a conocer las necesidades de nuestros clientes por medio de las encuestas realizadas y a conocer nuestro nicho de mercado. También a diagnosticar el estado de nuestra empresa para obtener las herramientas que nos permitan generar planes de acción a nivel estratégico donde nos encaminemos a la mejora continua y mayor financiación en el mercado estatal.</p>   |  |
| <p><b>Información General del Establecimiento:</b><br/> <b>Número de Empleados:</b> 3 personas<br/> <b>Dirección:</b><br/> <b>Teléfonos :</b></p>   |  |

## **CAPITULO 7**

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### 7.1. Conclusión.

Establecieron su misión, visión y valores, se elaboró el análisis FODA con ayuda de todo el personal y con base a estas herramientas se definieron las directrices que aplicarán en un tiempo definido.

Con esta implementación se les ayudo a poner metas, objetivos. Se llevan una idea de cómo administrar su empresa teniendo como prioridades la necesidad de los clientes.

Con el correcto seguimiento de todas estas técnicas, las empresas se hacen acreedoras a un desarrollo completo de un plan estratégico otorgado por un programa de la secretaria de turismo, con la finalidad de tener en el estado empresas competitivas y de calidad en el rubro del turismo, siendo este parte fundamental de la economía en el estado.

### 7.2. Recomendaciones.

Es importante para alcanzar el éxito empresarial estar en mejora continua, no dejar de lado los conocimientos adquiridos y aplicarlos día con día.

Durante la implementación de este programa se lograron los objetivos planteados, pero se recomienda al empresario implementar las siguientes recomendaciones.

- Debe de mantenerse la capacitación en los empleados y se debe informar sobre los avances logrados para mantener la motivación y la participación entre los colaboradores.
- Deberán seguir aplicando el programa de forma gradual, para que los resultados sean siempre positivos.
- Implementar las sugerencias aportadas según los objetivos realizados, adoptándolos lo más rápido posible.
- Implementar un sistema de sugerencias, para de esta forma aumentarlas, cuando no se aporten sugerencias, es un indicio de que algo anda mal dentro de la empresa.

## ANEXOS

Con el fin de ayudar a los micros pequeños y medianos empresarios con la correcta planeación y administración de su negocio se diseñaron herramientas que ayudaron a su diagnostico tanto interno como externo y así poderse dar cuenta en qué lugar están posicionados y hacia qué rumbo desean llevar el negocio.

Con motivo a cuidar la información tanto de esta empresa como de KAPIG INGENIERIA s.c. y con los datos que nos pudieron proporcionar, a continuación se les presenta un breve ejemplo de una empresa tuxtleca dedicada al rubro alimenticio

En la siguiente Cuestionario de clima laboral se recomendó que no se aplique cuando detectamos tensión, rotación alta, o cuando hay muchos colaboradores nuevos. En situaciones normales aplicar cada seis meses o cada año. Se puede entrevistar directamente al colaborador en privado o bien darle la hoja para que la llene. Todo esto con la finalidad de iniciar el diagnostico para así evaluar la situación interna siendo este el motor de arranque para después evaluar el exterior. El cuestionario se realizó en la empresa Carnes Asadas Rocky, una cenaduría ubicada en la colonia Terán con la finalidad de obtener diferentes datos basados en la realidad.

Cuestionario de clima laboral.

|                               |         |
|-------------------------------|---------|
| Cuestionario de clima laboral |         |
| Nombre :                      | Puesto: |
| Empresa:                      | Fecha:  |

|          | Preguntas   | Excelente | Bien | Regular | Mal |
|----------|---|-----------|------|---------|-----|
| <b>1</b> | ¿Cómo te sientes en la empresa?                         |           |      |         |     |
| <b>2</b> | ¿Qué tan satisfecho estás con el trabajo que realizas?  |           |      |         |     |
| <b>3</b> | ¿Cómo te llevas con tus compañeros?                     |           |      |         |     |
| <b>4</b> | ¿Cómo te llevas con tu jefe directo y demás superiores? |           |      |         |     |
| <b>5</b> | ¿Cómo te llevas con tus sub-ordinados? (si los tuviese) |           |      |         |     |

|    |   |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|
| 6  | ¿Cómo te sientes con tu horario y tu sueldo?            |  |  |  |  |
| 7  | ¿Qué debilidades percibes en tu área? ¿Y en la empresa? |  |  |  |  |
| 8  | ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa?              |  |  |  |  |
| 9  | ¿Qué sugieres para mejorar?                             |  |  |  |  |
| 10 | Comentarios adicionales                                 |  |  |  |  |

En la tabla 4.2 se muestran los resultados recabados en el cuestionario de las preguntas de opción múltiple.

**Tabla 4.2** Resultados de la encuesta laboral.

| N° | PREGUNTA  | TOTAL DE ENTREVISTADOS |                  |                     |                 |    |
|----|---|------------------------|------------------|---------------------|-----------------|----|
|    |   | Columna1<br>EXCELENTE  | Columna2<br>BIEN | Columna3<br>REGULAR | Columna4<br>MAL |    |
| 1  | ¿Cómo te sientes en la empresa?                         | 5                      | 5                |                     |                 | 10 |
| 2  | ¿Qué tan satisfecho estas con el trabajo que realizas?  | 5                      | 5                |                     |                 | 10 |
| 3  | ¿Cómo te llevas con tus compañeros?                     | 7                      | 3                |                     |                 | 10 |
| 4  | ¿Cómo te llevas con tu jefe directo y demás superiores? | 4                      | 4                | 2                   |                 | 10 |
| 5  | ¿Cómo te llevas con tus sub-ordinados? (si los tuviese) | 2                      | 8                |                     |                 | 10 |
| 6  | ¿Cómo te sientes con tu horario y tu sueldo?            | 2                      | 3                | 4                   | 1               | 10 |

En la Fig. 4.1 Muestra una gráfica de respuestas de las preguntas de opción múltiple del personal laboral de la empresa.

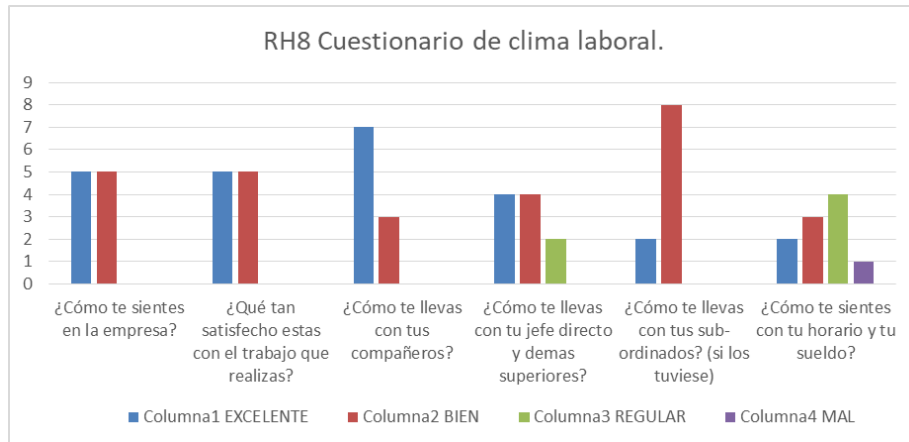


Figura 4.1 Grafica de resultados de las preguntas de opción múltiple.

En la tabla 4.3 se da a conocer las respuestas del cuestionario de clima laboral de la empresa de las preguntas abiertas.

Tabla 4.3 Respuestas de las preguntas abiertas del cuestionario de clima laboral.

| Núm. | Pregunta.  |
|------|--|
| 7    | ¿Qué debilidades percibes en tu área? ¿Y en la empresa?                                    |
|      | Mala organización del almacén.   |
|      | Mesas y sillas en mal estado.  |
|      | Instalaciones eléctricas deficientes.  |
|      | Área de juegos descuidados.  |
|      | No se cuenta con todos los insumos para la elaboración de alimentos ofrecidos en la carta. |
|      | Mal funcionamiento del enfriador.  |
|      | Descomposición de materia prima.   |
|      | Mal olor en el área de cocina debido a la tubería de drenaje.                              |
|      | Piso resbaloso en el área de cocina  |
|      | Trastes venteados y sucios.  |
| 8    | ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa?   |
|      | Ser mesero por el reconocimiento del trabajo por los clientes.                             |
|      | El trato amable a los clientes   |

|          |   |
|----------|---|
|          | Área laboral limpia y presentable en el área de comedores.                              |
|          |   |
|          |   |
| <b>9</b> | <b>¿Qué sugieres para mejorar?</b>  |
|          | Realizar actividades de forma correcta.   |
|          | Trabajar más en equipo.   |
|          | Evitar relacionar problemas familiares con los de la empresa.                           |
|          | Estandarización de actividades.   |
|          | Mejorar comunicación entre empleados y jefe.  |
|          | Renovar equipo de trabajo y trastes.  |
|          | Mejorar el servicio al cliente, contando con todos los servicios ofrecidos en la carta. |
|          | Organizar las actividades.  |

## 4.2 Análisis FODA.

El análisis FODA evalúa la situación de la empresa con respecto a su micro-entorno (factores internos) y su macro-entorno (factores externos). En la Figura 4.2 se muestra el análisis FODA efectuado en el Restaurante Carnes Asadas Rocky.

**Empresa:** Carnes Asadas Rocky

|                             | <b>Fortalezas</b><br>Lo que la empresa hace bien                           | <b>Debilidades</b><br>Aquellos en lo que tenemos desempeño deficiente o carencias.   |
|-----------------------------|--|--|
| <b>Situaciones Internas</b> | 1 El ambiente laboral entre los empleados es favorable.                    | 1 No existe una organización en el almacén.  |
|                             | 2. Existe satisfacción por la atención adecuada y hospitalidad al cliente. | 2 Se relacionan los problemas personales con los laborales.                          |
|                             | 3. Se enfoca a mantener el área laboral limpia.                            | 3 No tienen estandarizados sus operaciones y establecidos la descripción de puestos. |
|                             | 4. El personal tiene habilidad en área de empaquetado.                     | 4. No existe un control de inventarios.  |
|                             | 5. Su producto se distingue por su sabor y precio.                         | 5. Equipo de cocina y utensilios en mal estado.                                      |



| Situaciones Externas | Oportunidades<br>Factores externos que podrían ser aprovechados en nuestro favor. | Amenazas<br>Factores externos que pueden ser un peligro o un inconveniente, que nos afectan.   |
|----------------------|---|--|
|                      | 1 Implementar un control de inventarios.  | 1 Existe zona de riesgo para el personal, lo que puede ocasionar accidentes.                   |
|                      | 2. la ubicación del restaurante es buena.   | 2. El manejo de alimentos es antihigiénico y puede transmitir enfermedades al cliente.         |
|                      | 3. Mejorar las instalaciones físicas  | 3. El personal se muestra insatisfecho por las exigencias del patrón genera un bajo desempeño. |
|                      | 4. Reemplazar equipo y utensilios de cocina y limpieza.                           | 4. al no contar con todos los insumos podremos causar molestia en el cliente.                  |
|                      | 5.  | 5.   |

**Figura 4.2** Análisis FODA.

CURSO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
 INSTRUCTOR: \_\_\_\_\_ CIUDAD O MUNICIPIO: \_\_\_\_\_

Lista de Asistencia

| NO. | NOMBRE COMPLETO | INSTITUCION/<br>EMPRESA | CARGO QUE<br>OCUPA EN LA<br>EMPRESA | TELEFONO | E-MAIL | FIRMA |
|-----|-----------------|-------------------------|-------------------------------------|----------|--------|-------|
| 1   |                 |                         |                                     |          |        |       |
| 2   |                 |                         |                                     |          |        |       |
| 3   |                 |                         |                                     |          |        |       |
| 4   |                 |                         |                                     |          |        |       |
| 5   |                 |                         |                                     |          |        |       |
| 6   |                 |                         |                                     |          |        |       |
| 7   |                 |                         |                                     |          |        |       |
| 8   |                 |                         |                                     |          |        |       |
| 9   |                 |                         |                                     |          |        |       |
| 10  |                 |                         |                                     |          |        |       |

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
TECNOLÓGICA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTLA GUTIÉRREZ



SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



SEP

### Evaluación inicial y final

1. ¿Qué es la planeación estratégica?
2. ¿Cuál es el propósito de la administración estratégica?
3. ¿Cuáles son las etapas de la administración estratégica?
4. ¿En qué consiste la formulación de la planeación estratégica?
5. ¿Qué consiste el éxito de un plan estratégico?
6. ¿Qué es el modelo de negocio de una empresa?
7. ¿Qué es la necesidad de un cliente?
8. ¿Cuál es la diferencia entre un servicio y un bien?
9. ¿Cuáles son las etapas de la administración?

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
TECNOLÓGICA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTLA GUTIÉRREZ



SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA

**SEP**

10. ¿Qué es una empresa socialmente responsable?

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
TECNOLÓGICA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTLA GUTIÉRREZ



SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA

SEP

## BIBLIOGRAFIA

1. Andriani, C. S., Biasca, R. E., & Martínez, M. R. (2003). *El nuevo Sistema de Gestión para las PYMES, un reto para las empresas Latinoamericanas*. México: Norma.
2. Martínez, M. R. (2005). *EL MÉTODO MR MAXIMIZACIÓN DE RESULTADOS PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE SERVICIO*. México: Norma.
3. OCDE. (2013). *Temas y políticas clave sobre PYMES y emprendimiento en México*. México: OCDE publishing.